جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

أثر التوجه الريادي للمديرين في التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والتجارة والتموين الأردنية

إعداد الطالب
دعاء يوسف القطاونة

إشراف
الأستاذ الدكتور سامر عبدالمجيد البشابشة

رسالــة مقدمة إلى كلية الدراسات العليــــــا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
فــي الإدارة العامــة قســم الإدارة العامـــــة

جامعة مؤتة، 2016

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
College of Graduate Studies

جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة دعاء يوسف القطاونه الموسومة بـ:

أثر التوجه الريادي للمديرين في التغير التنظيمي في وزارة الصناعة والتجارة والتموين الأردنية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة عامة.

القسم: الادارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. سامر عبدالمجيد البشابشة		21/12/2016	مشرفاً ورئيساً
أ.د. خالد يوسف الزعبي		21/12/2016	عضواً
د. غازي رسمي ابو قاعود		21/12/2016	عضواً
د. عبدالمعطي محمد عساف		21/12/2016	عضواً

عميد كلية الدراسات العليا

أ.د. [illegible] عبدالرحيم المعانسة

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/2375694
sedgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo e-mail:
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤتة – الكرك – الأردن
الرمز البريدي: ٦١٧١٠
تلفون: ٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-٩٩
فرعي 5328-5330
فاكس 378694 ٠٣/
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الأهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ) [سورة التوبة: 105].

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

إلى من بلّغ الرسالة وأدّى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلى نبي الرحمة ونور العالمين..

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار .. إلى من علّمني العطاء دون انتظار .. إلى من أحمل اَسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمدّ في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوماً أهتدي بها اليوم،وفي الغد وإلى الأبد..

(والدي العزيز)

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب، وإلى معنى الحنان والتفاني .. إلى بسمة الحياة وسر الوجود، إلى من كان دعاؤها سرّ نجاحي،وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى الأحبة

(أمي الحبيبة)

إلى من يساندني، ويدعمني

(إخواني وأخواتي)

إلى أحبتي الذين قاموا بدعمي وتشجيعي ...

دعاء يوسف القطاونة

الشكر والتقدير

الحمد والشكر لله، انعم علي بنعم لا تحصى ولا تعد، والحمــد والشــكر لله، سبحانه أنعم علي بالعزيمة والصبر، وسهل علي هذه الدراسة.

وعرفاناً مني بأصحاب الفضل ... أتقدم بجزيــل الشــكر وعظــيم التقــدير والامتنان إلى الأستاذ الدكتور سامر البشابشة المشرف على رسالتي الذي لم يبخــل علي بنصحائه العلمية القيمة وتوجيهاته السديدة، وأيضاً أتقدم بالشكر إلى الــدكتور رائد العضايلة الذي منحني من وقته وجهده كثيراً مما كان له أثر كبير فــي إنــارة دربي وإرشادي إلى الصواب .

كما أود أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة جميعهم، وأيضاً أتقدم بالشكر إلى الأساتذة الخبراء الذين أسهموا في تقديم الملحوظات العلمية التــي أفادت في بناء الاستبانة،وإظهارها بصورتها النهائية.

وأتقدم بالشكر إلى المديرين جميعهم في وزارة الصناعة والتجارة والتموين،والى كل من ساندني، وقدّم لي المساعدة في توزيع الاستبانات .

والله ولي التوفيق

دعاء يوسف القطاونة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر التوجه الريادي للمديرين في التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والتجارة والتموين الأردنية

دعاء يوسف القطاونة

جامعة مؤتة، 2016

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التوجه الريادي للمديرين في التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والتجارة والتموين الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات، وتوزيعها على مجتمع الدراسة خلال استخدام أسلوب عينة الحصر الشامل، وتّم توزيع استبانة على المجتمع الدراسة كاملاً والبالغ عدده (254) موظفاً وقد تم استرجاع (221) مفردة مثلت ما نسبته (87%)، من مجتمع الدراسة، واستخدم في تحليل بيانات الدراسة الإحصاء الوصفي، والإحصاء الاستدلالي وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

1. إنّ التوجه الريادي في وزارة التجارة والصناعة والتموين جاء بدرجة متوسطة، في حين أنّ مستوى التغيير التنظيمي جاء بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر للتوجه الريادي في التغيير التنظيمي ، حيث يفسر ما مقداره (66.2%) من التباين في التغيير التنظيمي.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تبني وزارة الصناعة والتجارة والتموين بشكل خاص، والوزارات الأردنية التي تتشابه مع طبيعة عمل تلك الوزارة سلوكات التوجه الريادي، ومحاولة الإفادة من مخرجاته في تحقيق التغيير التنظيمي في تلك الوزارة.

Abstract

The Impact of the Entrepreneurial Orientation of Managers on Organizational Change in the Ministry of Industry, Trade and Supply of Jordan

Duaa Y AlQutawneh
Mutah University, 2016

The purpose of this study was to analysis the impact of the entrepreneurial orientation dimensions of managers on organizational change in the Ministry of Industry, Trade and Supply of Jordan. To achieve the objectives of the study, a questionnaire was developed for the purpose of data collection, The questionnaire was distributed to the entire population of (254) individuals, where(221) response has been retrieved, which representing(87%) of the entire study population, the study use in the analysis of the study data descriptive statistics and inferential statistics method. The study found a set of results, the most important of which were:

1. The Entrepreneurial Orientation at the Ministry of Industry, Trade and Supply came to a fair degree, while the level of organizational change came to a high degree.
2. The existence of the Entrepreneurial Orientation effect on the Organizational Changes, which explains the amount of effect to 66.2% of the veriation in organizational change.

While the study found a set of recommendations, including the need for Ministry of Industry, Trade and Supply, in particular, and the Jordanian ministries that are similar to the nature of the work of that Ministry under study, to adopt Entrepreneurial Orientation attributes, and try to benefit from its outcomes in achieving organizational change in that ministry.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1. 1 المقدمة :

تواجه المنظمات عديداً من التحديات والتغيرات السريعة الحاصلة في البيئة الخارجية المليئة بالتحديات، التي جعلت هناك صعوبة على المنظمات المعاصرة أن تصبح فاعلة، وتكتسب ميزتها التنافسية؛ لذلك كان لابد من المنظمات أن تقوم بتبني استراتيجية مناسبة تعمل خلالها على تحقيق أعمال مميزة عن منافسيها لتحقق نوعاً من أنواع الاستقرار.

وبرز التوجه الريادي مدخلاً لتطوير المنظمات، وهو نهج استراتيجي يتبناه المديرون الذين يتصفون بمستوى عال من القدرة على التنبؤ والمجازفة والميل نحو تطوير، وتقديم المنتجات، والخدمات بصورة مبتكرة وجديدة، ومن هذا المنطلق تبرز أهمية التوجه الريادي حيث إن أكثر المنظمات نجاحاً هي تلك المنظمات القادرة على خلق مزيد من الأفكار والابتكارات والأساليب الجديدة في أعمالها؛ تحقيقاً للنمو والرّخاء الاقتصادي،والمساهمة في تلبية الحاجات التنظيمية بشكل فعّال، يرتقي بالأداء المؤسسي إلى أفضل مستوياته.

وقد بدأت المنظمات تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من العمل بطرائق مبدعة ومبتكرة فكان التغيير التنظيمي الآلية التي اعتمدتها المنظمات في مجابهة هذه التحديات، وذلك بوصفها تطوراً فكرياً انطلاقاً من أن التغيير التنظيمي هو البيئة الجديدة التي تحث على التوجه الريادي؛ لتحافظ الإدارة والمنظمة على نجاحها في زمن حافل بالتغيير، فلابد من أن تتبنى اتجاهات وممارسات إيجابية تجاه قبول وإدخال التغيرات المناسبة لضمان بقائها التنافسي، والوقوف في وجه التحديات المستمرة .

و تسعى المنظمات خلال التغيير التنظيمي لتخفىض التكالىف خلال الكفاءة وفعالىة الأداء، وحسن استخدام الموارد البشرىة للآلات المتاحة والموارد، والطاقة، ورأس المال، وزىادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم، وعليه تهدف

الدراسة الحالية إلى بيان **أثر التوجه الريادي للمديرين في التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والتجارة والتموين الأردنية.**

2.1 مشكلة الدراسة:

إن المنظمات المختلفة في حاجة مستمرة إلى عملية التغيير والتطوير التنظيمي في بيئة أعمال متسارعة التغير نتيجة للعوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة، وترى الباحثة أن تعزيز التوجهات الريادية للإدارت المختلفة في تلك المنظمات ربما اصبح ضرورة ملحة من اجل التكيف والاستجابة لتلك التغيرات، ومن خلال المراجعة الأولية للادبيات والدراسات المتوفرة تبين للباحثة قلة الدراسات المتاحة والتي تتناول موضوع ريادية الاعمال والتوجهات الريادية لدى المدراء وأثر مستوى تلك التوجهات في التغيير التنظيمي، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على مستوى التوجهات الريادية وأثرها المحتمل في التغيير التنظيمي، وقد تم اختيار وزارة الصناعة والتجارة والتموين لطبيعة عملها المتشابكة التي تربط عدة قطاعات ذات طبيعة مختلفة، وبناءاً على ذلك فان الدراسة الحالية سوف تحاول الإجابة على التساؤل الرئيس الاَتي:

1- ما هو أثر التوجه الريادي للمديرين في التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والتجارة والتموين؟، ويتفرع من هذا التساؤل ما يلي:
2- ما مستوى تصورات المديرين للتوجه الريادي في وزارة الصناعة والتجارة والتموين؟
3- ما مستوى تصورات المديرين للتغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والتجارة والتموين؟

3.1 أهمية الدراسة :

تتمتع هذه الدراسة بأهمية نظرية كونها تتناول موضوعاً ذا قيمة علمية، وهو موضوع التوجه الريادي في المنظمات، إذ يعد السبيل الوحيد أمام التطوير والتغيير للمنظمات واستمرارها، كما أنها تدرس واقع التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة

والتجارة والتموين، إذ تعد من أهم الوزارات الأردنية، ويمكن تحديد أهمية الدراسة خلال:

1. توضيح مدى مساهمة التوجه الريادي للمديرين في التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والتجارة والتموين، بالإضافة إلى بيان أهمية هذا التوجه لعمل الوزارات الأردنية.
2. تناولت الدراسة وزارة الصناعة والتجارة والتموين التي لها دور مهم في دعم الاقتصاد الأردني؛ مما يستدعي إيلاءها مزيدا من الاهتمام بأبعاد التوجه الريادي؛ كي تجعلها قادرة على التأقلم مع الأوضاع والمستجدات .
3. يمكن أن تشكل الدراسة الحالية منطلقاً للمزيد من الدراسات المتعلقة بريادية الأعمال كأحد المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري.

4.1 أهداف الدراسة :

الهدف الرئيس للدراسة الحالية هو التعرف إلى أثر التوجه الريادي للمدريين في التغيير التنظيمي، وينبثق عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الآتية :

1. التعرف إلى مستوى التوجه الريادي للمديرين في وزارة الصناعة والتجارة والتموين.
2. التعرف إلى مستوى التغيير التنظيمي لتصورات المديريين في وزارة الصناعة والتجارة والتموين.
3. التعرف إلى العلاقة التي تربط بين أبعاد التوجه الريادي وعلاقتها مع التغيير التنظيمي .

5.1 فرضيات الدراسة :

تمحورت هذه الدراسة حول الفرضيات الآتية:

- **الفرضية الرئيسة (H0):**لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) للتوجه الريادي بأبعاده (البعد الإبداعي، والبعد ألاستباقي،وبعد المخاطرة، والبعد الاستقلالي، والبعد التنافسي) في التغيير التنظيمي

بأبعاده (تغيير التشريعات، وتغيير الهيكل التنظيمي، والتغيير التكنولوجي، وتغيير مهارات العاملين) في وزارة الصناعة و التجارة والتموين الأردنية.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى (H01)** :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده (البعد الإبداعي، والبعد ألاستباقي، وبعد المخاطرة، والبعد الاستقلالي، والبعد التنافسي) في تغيير التشريعات كأحد أبعاد التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة و التجارة والتموين الأردنية.
- **الفرضية الفرعية الثانية(H02)** : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده (البعد الإبداعي، والبعد ألاستباقي، وبعد المخاطرة، والبعد الاستقلالي، والبعد التنافسي) في تغيير الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والتجارة والتموين الأردنية.
- **الفرضية الفرعية الثالثة (HO3)** :لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده (البعد الإبداعي، و البعد ألاستباقي، وبعد المخاطرة، والبعد الاستقلالي، والبعد التنافسي) في التغيير التكنولوجي كأحد أبعاد التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة و التجارة والتموين الأردنية.
- **الفرضية الفرعية الرابعة (HO4)**:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي بأبعاده (البعد الإبداعي، والبعد ألاستباقي، وبعد المخاطرة، والبعد الاستقلالي، والبعد التنافسي) في تغيير مهارات العاملين كأحد أبعاد التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة و التجارة والتموين الأردنية.

6.1 التعريفات الإجرائية المتعلقة بالدراسة:

المتغير المستقل

-التوجه الريادي(Entrepreneurial orientation): هو توجه استراتيجي يتبناه المديرون،ويؤثر في أداء وزارة الصناعة والتجارة والتموين، ويتصف بقدرة المديرين فيها على الابتكار والتجدد والاختلاف في المنتجات والخدمات المقدمة، ويتناسب هذا التوجه مع فقرات الاستبانة من (1-20).

ويتكون من الأبعاد الفرعية الآتية :

التوجه الإبداعي (**innovative orientation**) : هو المنهجية التي تتبعها الإدارات المختلفة في وزارة الصناعة والتجارة والتموين من أجل تشجيع العاملين فيها على تجربة وسائل جديدة مبتكرة وتقديم الأفكار والخدمات الجديدة بطريقة منظمة ومدعمة تسهم في تحقيق أهداف العمل، وتتناسب هذه المنهجية مع فقرات الاستبانة من (1-4)

التوجه نحو المخاطرة (Risk Orientation) : هو السلوك الفعّال للإدارات المختلفة في وزارة الصناعة والتجارة والتموين في الرغبة بتفويض الصلاحيات للعاملين، وتحمل المسؤولية الكاملة،وتنفيذ المشاريع الضرورية بالرغم من عدم تأكدهم من نتائجها من أجل تحقيق الأهداف في حالة المخاطرة أو عدم التأكد، ويتناسب هذا السلوك مع فقرات الاستبانة من (5-8).

التوجه الاستباقي (Proactive orientation) : هو التوجه العام للإدارات المختلفة في وزارة الصناعة والتجارة والتموين نحو التغيير في أساليب العمل،وحل المشاكل قبل حدوثها،والاستفادة من التطورات العلمية والنشاطات الجديدة؛ لتحقيق أهداف العمل، والإعداد المدروس للمستقبل، ويتناسب هذا التوجه مع فقرات الاستبانة من (9-12).

التوجه التنافسي (Competitive orientation) : هو التوجه الذي تشجع خلاله الإدارات المختلفة في وزارة الصناعة والتجارة والتموين العاملين على استخدام كل ما هو جديد. وعلى التميز والتحدي فيما بينهم لتحقيق أهداف

العمل بمستوى عال من الأداء الفردي والجماعي، ويتناسب هذا التوجه مع فقرات الاستبانة من (13-16).

التوجه الاستقلالي (Autonomy orientation) : هو التوجه الذي تسعى خلاله الإدارات المختلفة في وزارة الصناعة والتجارة والتموين إلى تمكين العاملين، وإلى التفكير المستقل، وتبني النشاطات الجديدة دون تحفظات لتطبيق الأفكار الجديدة وتحقيق أهداف العمل، ويتناسب هذا التوجه مع فقرات الاستبانة من (17-20).

المتغير التابع

- **التغيير التنظيمي (التطوير التنظيمي)(Organizational change)** : هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص وزارة الصناعة والتجارة والتموين من التشريعات و الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا ومهارات العاملين بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق خلالها الانسجام والتوافق بينها،وبين الأوضاع الخارجية من أجل اكتساب ميزة تنافسية، والتفوق على المنظمات الأخرى، وتتناسب هذه العملية مع فقرات الاستبانة من (21- 36).

ويتكون من الأبعاد الفرعية الآتية :

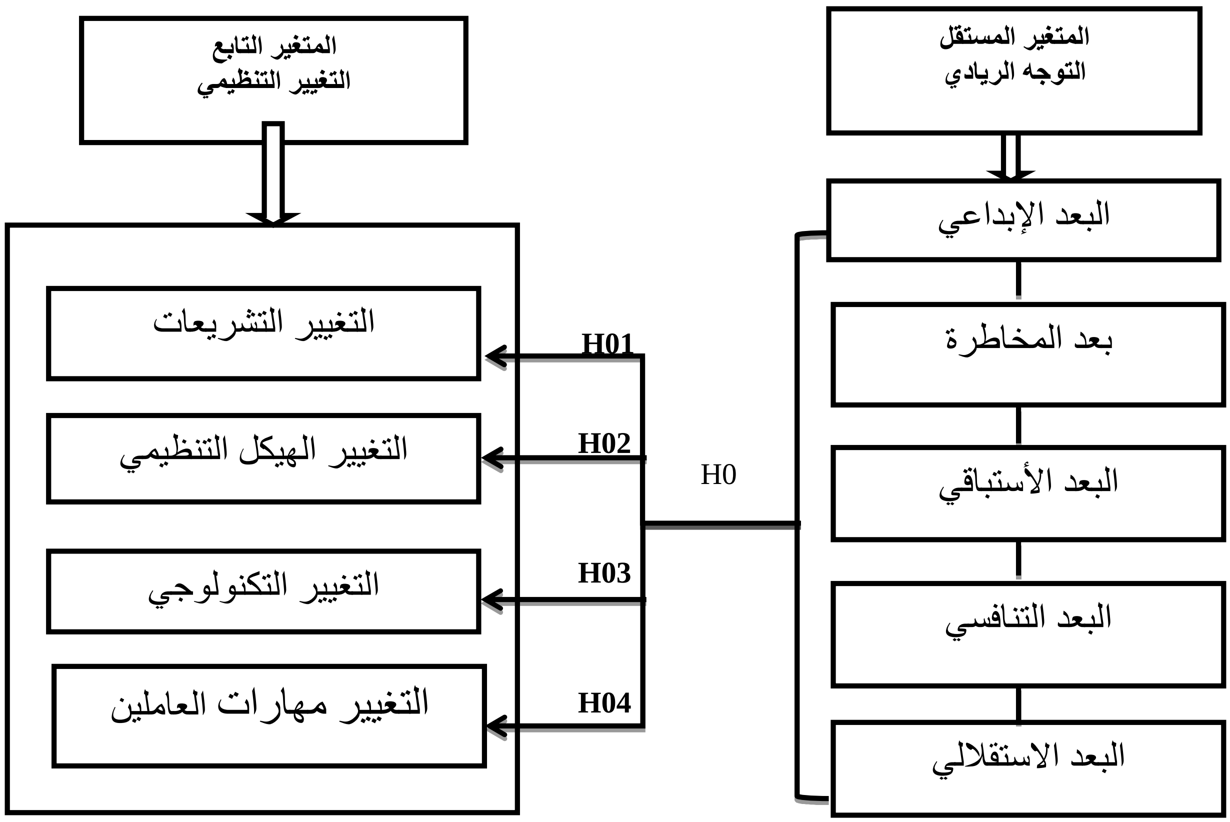
تغيير التشريعات (Legislation Change) : هي العملية التي تسعى خلالها وزارة الصناعة والتجارة والتموين إلى تحقيق التوافق بين السياسات والإجراءات والإستراتيجية المؤسسية عن طريق تحديث لوائح العمل، وتطوير مهام العاملين وتعديل أنظمة العمل باستمرار للاستجابة للتغيرات البيئية في العمل، وتتناسب هذه العملية مع فقرات الاستبانة من (21-24).

تغيير الهيكل التنظيمي (Organizational Structure Change): هي العملية التي تقوم من خلالها وزارة الصناعة والتجارة والتموين بإجراء تغيير في حجم السلطة والمسؤولية المسندة للموظفين،وتغيير في خطوط الاتصال،وتغيير في تصميم الوظائف للوصول إلى هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة والقدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية، وتتناسب هذه العملية مع فقرات الاستبانة من (25-28) .

التغيير التكنولوجي (Technology Change): هي العملية التي تسعى خلالها وزارة الصناعة والتجارة والتموين إلى استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجي، وذلك بإدخال احدث الوسائل التكنولوجية وأساليبها في عملية الاتصال وتقديم الخدمات للمواطنين، وتتناسب هذه العملية مع فقرات الاستبانة من (29-32) .

تغيير مهارات العاملين (Employees Task Change) : هي العملية التي تسهم خلالها وزارة الصناعة والتجارة والتموين إلى تنمية مهارات العاملين في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات،وضغوط العمل والقدرة على بناء فرق العمل، وبناء مهارات قيادة التغيير وإدارة الأزمات، وتتناسب هذه العملية مع فقرات الاستبانة من (33-36).

7.1 أنموذج الدراسة



شكل رفم (1)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة المتغير المستقل : (المناصرة،2008) : (العجمي،2013)، المتغير التابع: (العنزي،2013)

المناصرة، إكسمري (2008)،" **أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة الأردنية**"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

العنزي، يوسف صالح الحمد (2013)،" **أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت**"، (رسالة ماجستير غير منشورة)،جامعة الشرق الأوسط؛ عمان،الأردن.

العجمي، عبد المحسن سالم (2013)،" **دور التوجه الريادي في تحقيق التفوق التنافسي للبنوك التجارية الكويتية**"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية؛ عمان، الأردن .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

مفهوم الريادية أو الريادة :

أن الريادة تعني دائماً الاستحداث، وهذا المصطلح انتشر واستخدم على نطـــاق واسع في عالم الأعمال اليابانية، وذلك في العقود الستة الأولى من القرن الماضـــي، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادة في مجال الأعمال تعني السبق في ميـــدان مـــا مثلا السبق الروسي في مجال الفضاء، كما تعني أيضاً من يدير شيئاً جديـــداً فـــي ميدانه أو يبتكر شيئاً جديداً كلياً يلاقي طلباً أو رواجاً، أما الريادة فـــي حقـــل إدارة الأعمال فإنه اللقب الذي يمنح لمن ينشئ مشروعاً جديداً، أو يقدّم فعالية مضافة إلى الاقتصاد، وبالمنظار الأوسع فإن الريادة الإدارية تشمل أيضاً مـــن يـــدير المـــوارد المختلفة لتقديم شي جديد أو ابتكار (السكارنه، 2007).

وأشار العلي أن الريادة تأخذ أبعاداً متنوعة منها : أبعاد اقتصادية واجتماعيـــة وثقافية وغيرها خلال تحقيق التوافق بين هذه العوامل، فالمشـــروع الريـــادي هـــو المشروع الذي يركز على الإبداع والقيادة وقد يكون له أبعاد تكنولوجيه أو قد يكون منتجا جديدا، أو طريقة جديدة في تقديم المنتج أو الخدمة؛ أي هي الطريقـــة التـــي تعتمد على التنوع والتمايز، وإدخال طرائق جديدة في العمل (العلي، 2002).

و حيث أشارت أدبيات الإدارة ونظرية المنظمة إلى أن الريادة ظـــاهرة تبـــرز على مستوى المنظمة، وتهتم بشكل خاص بالنمو والابتكار وروح المخاطرة، وتعـــد وسيلة لتعزيز القدرة التنافسية على المستوى العالمي،وتعزي الريادة في الغالب إلى سلوكات الإفراد والجماعات داخل المنظمة أكثر من مجرد النظر إليه أفعالاً صادرة عن أفراد يمتلكون خصائص وسمات معينة (Quince & whittaker,2003).

وقد أشار كل من (كوفين وسليفن) إلي أهمية ربط الريادة بمصطلح مفـــاهيمي، له علاقة بالسلوك المؤسسي وذلك للأسباب التالية(Covin & slevin,1991):

أولا : تعتبر الفاعلية الريادية ظاهرة على مستوى المؤسسة وتقاس من خلال أداء المنظمة، أما فاعلية الريادي فهي ظاهرة على مستوى الفرد، وتقاس من خلال أدائه في المنظمة.

ثانيا: يؤكد نموذج الريادة السلوكات، وليست السمات هي المسؤولة عن بناء العملية الريادية؛ فالتركيبة السيكولوجية للفرد التي تسهم في تشكيل السمات ليس من المحتم أن تولد رياديا، وبالتالي لا يمكن التعرف الريادي إلا خلال سلوكياته، فالسلوكات تنعكس على الأفعال، والأفعال قابلة للمشاهدة.

ثالثا: أن السلوك المؤسسي قابل للقياس موضوعيا وبالمشاهدة بشكل مباشر.

رابعا: يدار السلوك المؤسسي خلال توليد استراتيجيات منظميه، وبناء هياكل تركيبية له،وإعداد نظم ونشر ثقافة، كما ويسمح السلوك المؤسسي بالخضوع للمداخلات الإدارية.

وقد عرّف الريادي بأنه هو الذي يأخذ، أو يتوسط مابين شيئين، ولديه القدرة على أخذ موقع مابين المورد والزبون، وكذلك القدرة على أخذ المخاطرة والعمل على تحويل الموارد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من الإنتاجية (Bhattacharyya,2006).

وعرف (كوراتكو) الريادي بأنه ذلك الشخص الذي يستطيع تميز الفرص واغتنامها بينما الآخرون لا يستطيعون ذلك، وكذلك هو الذي يمتلك الخصائص النادرة وغير متوفرة لباقي الناس ومنها : الحاجة للإنجاز،والرقابة، على الأعمال،ويأخذ المخاطرة ولديه القدرة على تجنب المخاطر سواء المادية،أو العائلية، أو الاجتماعية، أو المهنية أو السيكولوجية وهو يرى الفرص التي لا يراها الآخرون، ولديه التصورات الواضحة لما يمكن عمله)،(Kuratk.2005) .

و بيّن عدد من الباحثين الفرق بين الريادي على مستوى المنظمات وعلى مستوى الأفراد، حيث إن على مستوى المنظمات لديها القدرة على الابتكار والإبداع وأخذ المخاطرة في تقديم منتجات وخدمات جديدة .وأما على مستوى الأفراد فهو الشخص القادر على تقييم،واغتنام الفرص من أجل مخاطرة جديدة، وأن الريادي لابد أن يكون لديه خصائص القائد الإداري الخاصة التي تتطلب المرونة والابتكار،

وأخذ المخاطرة والرؤية الثاقبة في طرح المنتجات، وأيضاً يتمتـــع ذلـــك الشـــخص بصفات أخرى كأخذ المبادرة،وتنظيم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعيـــة، وكذلك القبول بالفشل والمخاطرة، ولديه القدرة علـــى طلـــب المـــوارد والعـــاملين والمعدات، وباقي الأصول ويجعل منها شيئاً ذا قيمة، ويقدم شيئاً مبـــدعاً وجديـــداً، وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه مـــن ذلك. (Histrich & others,2005:10-12)

التوجه الريادي والمنظمات الريادية:

عرّف كل من (شانج و اوانج)التوجه الريادي بأنه مجموعـــة مـــن العمليـــات والإجراءات، والقرارات الإستراتيجية التي تتبناها الإدارة العليا في المؤسسة التـــي تؤدي إلى تطوير،وابتكار المنتجات،وتقديم الخدمات الجديدة والمختلفـــة عمـــا هـــو موجود في الأسواق (Chang,2007) ; (Awang,2010).

وقد أكدت دراسة حافظ أن نهج التوجه الريادي اكتســـب أهميـــه بالغـــة فـــي منظمات الأعمال اليوم، وتعد مصدراً من المصادر الرئيسة في رفـــع كفـــاءة أداء المؤسسات، وهي إحدى المبادئ الأساسية في مجـــال صـــنع رياديـــة الأعمـــال. (Hafeez,2011).

وقد عدّ (كوفين) أن التوجه الريادي بأنه الأساس لنجـــاح الريـــادة المؤسســـية، فالتوجه الريادي هو مفهوم أساسٍ في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، وهدفـــه تحقيـــق مخرجات مرغوب فيها على مستوى المؤسسة، كما يشجّع الانـــدفاع نحـــو انتقـــاء تفضيلات إدارية، ونشر معتقدات وسلوكات يعبر عنها المـــديرون فـــي المســـتوى الأعلى من المؤسسة (Covin, 2006).

و بيّن صالح أن المنظمـــات ذات التوجـــه الريـــادي تتصـــف بالإبداعيـــة، والمخاطرة، والاستباقية وبهذا يصف الوضع الاستراتيجي الذي يتخذه مالكو ومديرو المنظمات بمستوى عال من المجازفة والتنبؤ، والاتجاه نحو تطوير وتقديم المنتجات الجديدة والمبتكرة الى السوق عبر سلسلة مـــن القـــرارات ذات العلاقـــة (صـــالح، 2007).

عرفت المنظمات الريادية بأنها تلك المنظمات التي تعمل بقوة إيجابية في النمو الاقتصادي،وتكوين العلاقة مابين الابتكار والسوق، وتؤدي إلى زيادة الدخل القومي خلال إيجاد فرص العمل، وكذلك تقديم التكنولوجيا الحديثة لطرح المنتجات والخدمات بالأسواق (Manimala,2006).

وعرف (شاتوك) المنظمات الريادية بأنها تلك المنظمات التي تبني شيئاً ذا قيمة، وكذلك التي تقوم باغتنام الفرص بناء على الموارد والمصادر، وضمن رؤية محددة مع الأخذ بالاعتبار تقدير المخاطرة، والمنظمة الريادية هي مكونات الإنتاجية والنمو، والابتكار، والمرونة، والإبداع، وديناميكية أخذ المخاطرة، كما أشار إلى أن المنظمة الريادية ترتبط بشبكات المعلومات، والظروف البيئية، وقوى السوق، وسياسة الحكومة، والتكنولوجيا الجديدة بالإضافة إلى الأسواق الجديدة، وأن النشاطات الريادية تقوم على عدة محاور هي : (Shattock,2005).

1. الأفكار والأعمال الجديدة : التي تقوم بطرح منتج جديد وأفكار جديدة، وبناء أعمال حول المفهوم الجديد.
2. الأفكار الحالية والأعمال الجديدة : وهي التي تتعلق بإيجاد أعمال جديدة بناء على المفاهيم القديمة، وتقديم المنتجات والخدمات الجديدة بعد تطوير المنتجات القديمة.
3. الأفكار والأعمال الحالية : التي يتم بها تقديم المنتجات والخدمات مع قليل من الابتكار والإبداع مع وجود بعض المخاطر المالية.

واقترح (ميلس وكوفين) ثلاثة أوضاع للريادة المؤسسية (Covin & Miles :1991)

1. هو تبني المنظمة المغامرة في عمل جديد، والبدء بتنفيذه، وهو ما يطلق عليه بالمغامرة المؤسسية.
2. هو دعم الفرد أو مجموعة من الأفراد نحو تبني فكرة إطلاق منتج جديد داخل المحتوى المؤسسي، وهو ما يطلق عليه بالريادة الداخلية.
3. فهو تبني ونشر الفلسفة الريادية على المستويات الإدارية جميعها وعبر عمليات المنظمة، ويطلق على هذا الوضع مصطلحات متعددة كالإدارة

الريادية، والوضع الريادي،والتوجه الريادي، والريـادة فـي المسـتوى المؤسسي،وبناء الإستراتيجية الريادية والإدارة الابتكارية الرائدة.

وإن المنظمات الريادية تحتاج إلى إدارة قادرة على إيجاد نوع من التناغم بين ما تمتلكه من معرفة كلية وقدرات فنية، والتخطيط الاستراتيجي، وامـتلاك الرؤيـة الثاقبة لأهداف المنظمة الريادية، وصولاً بها إلى مركز تنافسي للولوج إلـى عـالم المنظمات المتميزة، وحتى يتحقق ذلك المركز فإن هناك العديد من المحـاور التـي يجب أن تتبناها المنظمات الريادية في بنائها التنظيمي لتحقيق الابتكـار والإبـداع، والبحث، والتطوير والقاعدة المعرفية، والممارسات الإدارية (Irigoyen,2007).

ويرى كل من حامد وإرشيد أن الاقتصاديين في الغالـب يربطـون الأعمـال الريادية بالإبداع والمخاطر والقدرة على حسن استخدام التكنولوجيا عنصراً أساسـياً في تكوين شخصية الرياديين بشكل يحقق الإنجاز خلال هذه السمات التي يمكن ذكر بعض منها كصفات في شخصية الريادي: (حامد و ارشيد، 2007)

1. القدرة على تحمل المخاطر وتقبل التحدي، واتخاذ الإجراءات اللازمة للحـد من المخاطر.
2. المبادرة وإنجاز الأعمال لتوسيع العمل ليغطي منتجات جديدة.
3. الانتباه للفرص واقتناصها.
4. البحث عن المعلومات اللازمة للعمل باستخدام وسـائل الاتصـال المناسـبة والبحث والتحقق من نفسه من النتائج.
5. الاهتمام بالجودة والنوعية لمواصفات المنتجات.

أبعاد التوجه الريادي:

اولاً : البعد الإبداعي

عرف السالم أن التوجه الإبداعي هو مجموعة من السلوكات المتوقعة في موقع العمل التي تدل على السلوك الإبداعي كتبني التغيير والإسهام فـي نشـره داخـل المنظمة،وتوظيف أساليب وطرائق جديدة في العمل،ورفض الرقابة في العمل، وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكير الفرد والقدرة على التكييف والمرونـة فـي

العمل والإسهام في حل المشاكل، وتحمل المخاطرة،وحب الاستطلاع وكثرة الاتصالات مع الجهات الداخلية والخارجية . (السالم،1999 :100)

ووضع كل من (هاريسون وسامسون) أنموذجاً عاماً يحدد ثلاث سمات تنظيمية أساسية للمنظمات المبدعة هي: (harrison & samson, 2002)

1. السمة الأولى : تبني المنظمة للاستراتيجيات الريادية الآتية : المجازفة والاستباقية، والالتزام الإداري .
2. السمة الثانية: امتلاك المنظمة التنظيم المرن إلى جانب المرونة الإستراتيجية في انتهاج السلوك التعاوني والمتناغم .
3. السمة الثالثة : الانفتاحية والتعاون عبر البيئة التنظيمية، ونشر قيم الثقة والاحترام بين العاملين، وتأسيس ثقافة الافتخار ومكافأة الانجاز.

وقد وضعت دراسة كل من (ويتكر وكوينس) مؤشرات إجرائية لقياس التوجه الإبداعي في المنظمة خلال الأمور الآتية: (Quince & whittaker,2003)

1. نشاطات البحث والتطوير .
2. عدد الإبداعات وأنواعها.
3. نوعية القوى العاملة في المنظمة من حيث عدد حاملي الشهادات العلمية فيها.

وقد بين العبيدات دور الإبداع في تطوير المنتجات الجديدة، مشيراً إلى أن الإبداع يلعب الدور الأساس في تمكين المنظمة من النمو والاستمرار خلال إيجاد وخلق الأفكار المؤدية إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين، ويزود المنظمة بصورة دورية بمخزون معلوماتي وحديث لمجابهة المتغيرات البيئية، وما تفرضه على أذواق المستهلكين، ويساعدها في تطوير منتجاتها الحالية،أو إيجاد منتجات جديدة تنتج لأول مرة، ووضح أن المؤسسات التي لا تنتهج هذا الأسلوب في أعمالها فأن مصيرها المحتوم هو الفشل والخروج من السوق، ولذلك نجد أن الإبداع أمر مهم وحيوي لما تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء والاستمرار،وزيادة المبيعات،والأرباح،ومجابهة المنافسة، ودعم تقوية الصورة الذهنية للمنظمة في نظر المجتمع والمستهلكين (العبيدات، 2010).

ووضح الخصاونة أن ما يتميز به الإبداع والريادة هو أنهما مصطلحان متداخلان مع بعضهما بعضاً بحيث كل منهما يكمل الآخر،ويربط بينهما علاقة تكاملية يساعد كل منهما الآخر في دعم الكيان المنظم، وجلب إليها ما يسمى بالجديـد،أو القيمـة المضافة التي هي من أهم الخصائص الإبداع والريادة على السواء التي خلالها تتميز المنظمات عن بعضها بعضاً، وتحقق المكانة الريادية في تقديم منتجاتها سواء كـان المنتج سلعياً أو خدماتياً أو معلوماتياً (الخصاونة، 2010).

ثانياً : بعد المخاطرة

وضح عدد من الباحثين أن كلمة المخاطرة يعتمد في تفسيرها على المحتوى الذي تطبق فيه، فهناك المخاطرة في المحتوى المنظمـي، والمخـاطرة فـي المحتـوى التكنولوجي والمخاطرة في المحتوى الفردي والمخـاطرة فـي المحتـوى المـالي (Hisrich & peters & shepherd,2005) .

ويشير (جريلو) إلى أن أخذ المخاطرة هي ما يتم أخذه بين الاعتبار مع إمكانيـة التعرض للخسارة،وإن مهارات أخذ المخاطرة تأتي في حالات الغمـوض، وعـدم التأكد والكيفية التي تتضمن بقاء وضمان نجاح الأعمال والخوف من الفشل، وحتـى تبقى ريادياً لابد أن تحسب المخاطر التي تأتي من القيام بتنفيذ الأعمـال، وتسـاعد العناصر التالية في تشكيل مهارات أخذ المخاطر: (Grilo,2005).

1. الرؤية الإيجابية للأشياء الريادي والمنظمات الرياديـة تتمتـع بـالتميز والتمكن بحيث يصبح لديها الرؤية المستقبلية الإيجابية التي تسـاعد فـي تحقيق الأهداف المرسومة لمثل هذه المنظمات .
2. الريادي يكون ذا نظرة ثاقبة، وأكثر تبصراً لدعم تنفيذ الأعمال، وتنقلـه الرؤية الإيجابية نحو المسار الريادي.
3. الريادي يجب أن يكون لديه الوقت؛والرؤية، وتقييم الأهداف يومياً، وضع كل مرحلة تحت الرقابة.
4. العمل على تقييم الأعمال بعد إنجاز كل مهمة، وعلى العكس في حالة عدم الإنجاز والمقارنة بين ذلك

5. قبول المخاطرة وعدم التأكد: حيث التحضير للأسوأ الحالات في الأعمال وعدم الوصول إلى الأهداف المطلوبة على المدى الطويل.
6. وضع النقاط التي تتوافق مع قدرات المنظمة وتعرف المزايا التي يتمتع بها الفرد والمنظمة.

ويشير بعض من الباحثين إلى أن أخذ المخاطرة هو الاحتمالية في الحصول على مكافأة، أو تحقيق عوائد في حال نجاح خطة المشروع المقترحة أكثر من أنه لو فشل في ذلك، وانه لا يوجد حدود معينة لسلوك اخذ المخاطرة مابين المؤسسات والأشخاص للمشاريع الجديدة، وأن أخذ المخاطرة يأتي تقيميه من ناحية اقتصادية، ويكون ذا علاقة باتخاذ القرارات، ومبنياً على مبدأ المقامرة والمغامرة، والمخرجات المتأتية بالنسبة لأخذ المخاطرة والفائدة المتوقعة (Ovialt & Mc dougall, 2005).

وأوضح (ديس و لمبنكن) أن المنظمات تواجه ثلاثة أشكال من المخاطرة هي : مخاطرة الأعمال، والمخاطرة المالية، والمخاطرة الشخصية، وتتضمن مخاطرة الأعمال الانخراط في مشاريع لها درجة من المجازفة غير معروف احتمال نجاحها، ومثال ذلك المخاطرة في دخول أسواق دون اختبار، أو تبني تكنولوجيا جديدة غير مجربة، أما المخاطرة المالية، فهي التوسع في الاقتراض، أو استثمار جزء لا يستهان به من موارد المنظمة سعياً نحو النمو والتوسع، أما المخاطرة الشخصية فتعني تلك المخاطرة التي يتحملها المديرون عندما يتخذون قرارات مؤيدة لفعل استراتيجي، ويضعونها موضع التنفيذ، وقد يكون لهذه القرارات تأثير سلبي في المنظمة ككل، وعلى مكانة المديرين فيها (Dess &Lumpkin,2005:152) .

وأوضح كل من الباحثين أثر سلوك المخاطرة في المنظمات العامة، ومنظمات الأعمال خاصة، باتجاهين هما : (Sitkin &Weingart,1995)

1. اتجاه نزعة المخاطرة : هو التوجه الجاري نحو تحمل المخاطر،أو تجنبها.
2. اتجاه إدراك المخاطرة : هو تقييم نسبة خطورة الوضع، بناء على تنبؤات إحصائية لدرجة عدم التأكد من الوضع، حتى يتمكن اكتشاف مدى القدرة للسيطرة على الوضع ومن ثم بناء الثقة بمستوى هذه التنبؤات .

ووضع ميلر مقاييس عديدة لقياس توجه المخاطرة إجرائياً علـــى مســـتوى المنظمة، من خلال سؤال المديرين حول مدى رغبة المنظمة فـــي الانخـــراط فـــي مشاريع مغامرة، وسعيهم في تبني المديرين القيام بأفعال شديدة المخاطرة بدلاً مـــن أفعال حذرة، لتحقيق أهداف المنظمة (Miller,1983).

وقد تم توضيح مؤشرات قياس التوجه نحو المخـــاطرة إجرائيـــاً خـــلال : (Quince&whittaker,2003:10)

1. مستوى الإنفاق على نشاطات البحث والتطوير .
2. تشغيل رأس المال المغامر في مشاريع جديدة .
3. تكثيف تدريب العاملين على العمل بدوام كامل أو جزئي .

وكما اقترحت دراسة عدد من الباحثين في هذا المجال أن يكون التوجـــه نحـــو المخاطرة مبنياً على المخاطرة المحسوبة؛ بمعنى عدم تبني مشاريع عالية المخاطرة تعتمد نتائجها على الصدفة، وعدم تبني مشاريع منخفضة المخـــاطرة خاليـــة مـــن التحدي، كما تقترح الدراسة بأن تسعى المنظمات نحو تقليص حالة المخاطرة مـــن خلال تشكيل تحالفات إستراتيجية، وذلك لأنها توسع قاعدة الموارد المتاحة للنشاطات المتوقعة، وتساعد في مرونة التخطيط الذي يوفر التكيف مع مختلف متغيرات البيئة الخارجية، والاستثمار في فرص غير متوقعة في البيئة الخارجية. (Marino, et.. al, 2002) .

ثالثاً :البعد الإستباقي

أشار (فرانك) إلى أن الاستباقية تعكس جانباً من المواقف الإستراتيجية للمنظمة التي تشير إلى استعداد المنظمة وقدرتها على استباق التطورات الجديدة في أقـــرب وقت ممكن؛ولتكون بمنزلة المتحرك الأول بالمقارنة مع المنافسين العاملين بالقطاع نفسه بدلاً من انتظار التطورات والاتجاهات الجديدة والتصدي لها(Frank,2010).

وقد قام عدد من الباحثين بوضع مؤشرات لقياس التوجه الاســـتباقي إجرائيـــاً، واعتبرت أن وجود شبكة التعاون بين الأطـــراف التـــي تتعامـــل معهـــا المنظمـــة كالموردين والزبائن هي مؤشرات الإستباقية التي تساعد في الدخول إلى الأســـواق الجديدة وإن وجود هذه الشبكة التعاونية يساعدها في توسيع وتنويع قاعدة المنتجات

والخدمات في المنظمة المعينة، والمنظمة ذات التوجه الاستباقي تسعى لأن تكون قائدة في صناعتها، وتعمل على تحقيق ميزة تنافسية في ضوء مواردها المتاحة، وتصنف المنظمة التي تتوفر لها سبل الأولوية والحماس نحو الميزة التنافسية، بأنها ذات توجه استباقي، ومثل هذه المنظمة تدفع متخذي القرار والمعنيين العاملين فيها نحو توقع الفرص، والمشاركة في البحث عن الأسواق حديثة النشأة، وترتبط الاستباقية بأفعال صاحب الحركة الأولى في السوق الذي يهدف إلى الحفاظ على الحصة السوقية وحمايتها، وحماية استثماراته فيها، بالإضافة إلى احتفاظه بنظرة مستقبلية تتوقع الطلب، وتسيير عمليات المنظمة الإنتاجية في ضوء ذلك التوقع (Quince and Whittaker, 2003:6).

و في ظل تسارع تغيير النشاط الساري في البيئة المحيطة بالمنظمة، أصبحت الصناعة وأسواقها غير ثابتة وغير مستقرة، حتى إنه لم يعد من السهل على المنظمة الحفاظ على ميزتها التنافسية، ومحصلة مثل هذا الوضع دفعت المنظمات نحو إيجاد الحواجز والمعيقات أمام المنافسين لها بطرائق مختلفة، أو القيام بحركة إستراتيجية استباقية في السوق كي تصبح صاحبة الحركة الأولى، وذلك لأن صاحبة الحركة الأولى نحو السوق ذات منافع كثيرة، من أهمها تحقيق اقتصاديات الحجم،واستثمار منحنى الخبرة، وتدعيم ولاء الزبون، وكل ما من شأنه أن ينعكس على تخفيض التكاليف، فالخبرة هي مفتاح تحقيق الميزة في التكلفة؛ بمعنى إيجاد علاقة إيجابية بين الخبرة الذي يفترض أن المنظمة تقوم بنشاطاتها بفاعلية أكبر بمرور الوقت، خلال تطويرها لبؤرة الجدارة، وتفعيل نشاطاتها المختلفة (johnson & Scholes, 2002)

وقد لوحظ عبر أدبيات الريادة استخدامها لمفهومي : الاستباقية والعدائية في التنافس بشكل تبادلي، إلا أن كلا من (ديس ولمبكن) اقترحا ضرورة التفريق بين المفهومين : فالاستباقية ترتبط بفرص السوق أمام عملية الدخول الجديد، والآثار التي تترتب عليها فيما يخص اتجاهات تلك السوق، وعن إيجاد طلب جديد للسلع، أما العدائية في التنافس، فهي تفسر شكل علاقة المنظمة بالمنافسين؛أي أنها تعكس شكل استجابة المنظمة للاتجاهات، والطلب القائم في السوق ابتداء، ولتحقيق توجه

استباقي لابد للمنظمة من القيام بأعمال الترويج المتنوعة لكسب الطلب، أما التوجـــه العدائي في التنافس، فهو الاندفاع والتزاحم مع الغير من أجل تلبية حاجـــة الزبـــائن أولا (Lumpkin and Dess, 1996).

وقام (كيملجور) بتوضيح كيفية التعرف إلى عملية رصد البيئة والتنبؤ بالأحداث وذلك بالربط بين الفرصة الجديدة وقدرة المنظمة، وأيضاً تحديد الاتجاهات الحرجة خلال جمع المعلومات، وتحليلها في الوقت المناسب، ورفع درجة الاســتباقية فـــي المنظمة، وما يتبع ذلك مـــن إبـــداعات تجعـــل المنظمـــة قـــادرة علـــى التنـــافس بكفاءة(Kemelgor, 2002).

وقد عرف (اراجون) الاستباقية الإستراتيجية بأنها توجه المنظمة نحو المبـــادأة لإحداث التغيير في أساليبها الإستراتيجية، أكثر من إحداث ردة فعل اعتيادية تجـــاه حاجات السوق، كما وجد أن المنظمات الاستباقية تختلف عن المنظمات الأخرى في ثلاثة أبعاد هي : البعد الريادي، والبعد الهندسي، والبعـــد الإداري، وأطلـــق علـــى المنظمات الاستباقية اسم المنظمات المرتقبة، وأطلق على المنظمات غير الاستباقية اسم المنظمات المدافعة، أما المنظمات التي تقع بين هذين النوعين، فقد أطلق عليها مصطلح المنظمات المحللة (Aragon-correa,1998).

رابعاً : البعد الاستقلالي

عرف كل من (براون وهارفي) بأنه يعد بعداً من أبعاد العمل الذي يؤثر في تحريك الدافعية والرضا عن العمل،وبأنه درجة توفر الحرية والاستقلالية للأفراد في جدولة عملهم،وبالتالي فإن الاستقلالية تسمح لعدد كبير من العاملين فـــي التخطـــيط ورقابة عملهم، وتزيد من التزامهم، وتعزز شعورهم بملكية العمل، ووضع كل منهما أنموذجاً لخصائص العمل الذي يعتمد على معادلة رياضية لتطوير مقـــاييس كميـــة لسمات العمل التي تؤثر بشكل مباشر في اتجاهات العاملين وسلوكاتهم في العمـــل، فإذا سجلت بعد الاستقلالية نقاطً عالية، فهذا يعكس شعور العامـــل بأنـــه مســـؤول ومحاسب شخصياً عن نتائج عمله،وحتى يستطيع الفرد تسجيل نقاط عالية على بعد الاستقلالية، فمن الضروري أن يتلقى الفرد تدريباً خاصاً لتطـــوير مهاراتـــه فـــي مجالات مختلفة كقراءة الميزانية وتحليلها، والوقوف على تقنيات التدريب، وتفعيـــل

إدارة الوقت، وتمكينه من أن يصبح قادرا على إتخاذ قرارات تجاه طرائق العمـــل، وكيفيه تدريب العاملين الجدد، وصياغة الميزانيات،وإيجاد حلول مناسبة لمشـــكلات العمل المختلفة. (Harvey & Brown, 2010).

وأشار كل من هارفي وبراون في كتابهما إلى البعد الاستقلالي عبر نظريـــة خصائص العمل، إذ عدّا الاستقلالية بعداً من أبعاد العمل الذي يؤثر فـــي تحريـــك الدافعية والرضا عن العمل، وعرفّا الاستقلالية بأنها درجة توفر الحرية في العمـــل، والاستقلالية للأفراد في جدولة عملهم، وتحديد الإجراءات التي تستخدم في تنفيـــذه؛ وبالتالي فإن الاستقلالية تسمح بدور أكبر للعاملين في تخطيط عملهم ورقابته، وتزيد من التزامهم، وتعزز شعورهم بملكية العمل، كما وضع كل من البـــاحثين أنموذجـــاً لخصائص العمل الذي يعتمد في معادلة رياضية لتطوير مقاييس كمية لسمات العمل التي تؤثر بشكل مباشر في اتجاهات العاملين وســـلوكاتهم فـــي العمـــل (Harvey &Brown, 2001).

خامساً: البعد التنافسي

أوضح كل من الباحثين بأنه يعد بعداً مهماً مـــن أبعـــاد التوجـــه الريـــادي، وبخاصة للمنظمات الجديدة التي يقدر أن تكون احتمالية فشلها أكبر من المنظمـــات المنافسة لها فهي تحتاج إلى أن تكون شديدة العدائية فـــي التنافس،وتأخـــذ وضـــعية الهجوم كي تحافظ على بقائها،ونجاحها في السوق، الإ أنه يجب ملاحظة أن وضعية الهجوم تتطلب توفر موارد كافية حتى لا يصبح الوضع صعباً عليها عند ممارستها الهجوم على منافسيها، ذلك أن شح الموارد المتاحة وقلتها، قـــد تعـــرض المنظمـــة المعينة إلـــى تآكـــل مواردهـــا الأساســـية، وبالتـــالي دفعهـــا نحـــو الاضـــمحلال والانحدار،والموت في نهاية المطاف (Lee and Peterson,2000).

في حين وضح عدد من الباحثين أن المنظمة تندفع مع هـــذا التوجـــه نحـــو التحدي المباشر للمنافسين لتحقيق دخول ملحوظ إلي السوق،أو تحســـين مركزهـــا التنافسي فيه، إذ يتصف البعد التنافسي بالاستجابة التي تأخذ شكل مواجهة أطـــراف متكافئة، ويكون هدف المواجهة هو تحقيـــق ميـــزة تنافســـية للمنظمـــة (Dess & lumpkin,1996)

وأوضح (هاوس) أن ريادية الميزة التنافسية تتم ببناء التفــرد فــي المــوارد والجدارة في المنافسة، وأن تكون الموارد ذات ندرة ولايمكن تقليدها، وأن ديناميكية الجدارة في المنافسة يتم تطويرها حتى تستطيع منظمــات الأعمــال مــن البقــاء والاستمرارية (House,2000).

استراتجيات الريادة:

عرف (هيت) أن استراتيجيات الريادة هي تلك الإستراتيجيات التــي تشــجع المنظمات على الإبداع والابتكار والتفرد، وأخذ المخاطرة والمبأداة وكذلك تشــجيع العاملين على اتخاذ القرارات، وأخذ المسؤولية عن هذه القرارات، وانه يمكن تحديد معنى واحد لإستراتيجية الريادة،لكنها ترتبط بمكونات متعــددة، إذ يتوجــب علــى المديرين ابتكار شيء جديد،وما سيكون عليه المســتقبل، وإن إســتراتيجية الريــادة تساعد في تحقيق الرؤية للمنظمات، وهي مفتاح لتحقيق قيمة ربحية عالية ومطلوبة على المدى الطويل للأعمال، وان النجاح في تحقيق إستراتيجيات الريادة من الأفكار المهمة في الوصول إلى الرؤيا لمنظمات الأعمال، والقدرة على القبول بالمخــاطرة والتوجه نحو التغيير المطلوب، والوصول إلى المنظمة المتعلمــة لتحقيــق الرؤيــة المطلوبة. (Hitt, 2002)

وعدّ موريس أن إستراتيجيات الريادة تبنى على شكل جديد، والقيام بالابتكــار والقدرة على التكييف، وكذلك القدرة على التنافس وتحقيق الميزة التنافسية، ولهــذا يجب على المنظمات الريادية أن تبحث عن الفرص المناسبة للتميز، وكذلك الموارد الدائمة للفوز بالفرص، ولابد من الأخذ فــي الاعتبــار الاســتفادة مــن العــاملين والموهوبين وقدراتهم الريادية التي تؤدي إلى تحقيق التمايز للمنظمــات الأعمــال، خلال ذلك يجري تطوير قدرات ومهارات العاملين ضمن فلسفة الاستثمار بالموارد البشرية، وهكذا يتضح أن إستراتيجيات الريادة تهتم ببناء القدرة على تحقيق الفــرق المطلوبة بين التكلفة والعائد، وأن قيادة التكلفة والتمايز في العمل تعد جوهر الأعمال الريادية، وحتى تحقق المنظمات ذلك فلا بد للمنظمات مــن أن توظــف العــاملين الأكفياء، وتعمل على تدريبهم، وتحفيزهم، وتدعمهم،وتضعهم في الأماكن المناســبة لأداء أعمالهم (السكارنة، 2005).

وفي حين كل من (موريس و كوراتكو) أن ظهور مصطلح الريادة و الريـــادة الإستراتيجية في أدبيات الإدارة العامة بشكل متزايد محددة في الرواد الذين أثروا في التغيير الكبير في منظمات القطاع العام، فالعامل الذي يفرق بين رواد القطاع العام عن المديرين العاديين، هو قدرتهم على رسم استراتيجيات ريادية،وتغيير التخصيص الحالي للموارد النادرة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وإذا نظرنا إلى ما أبعد مـــن وظيفة أي شخص نجد أن هناك مؤلفين آخرين ربطوا جهود الجماعات التي تـــؤثر بشكل كبير في إعادة توزيع الموارد لصالح التغيير الاجتمـــاعي، أو السياســـي، أو الاقتصادي الكبير، فالريادة الإستراتيجية فكرة عالمية يمكن تطبيقها في مؤسســـات القطاع العام والحكومي، نظراً لأن مؤسسات القطاع العام تواجه بيئة خارجية مليئة بالمشاكل، مثل: أنظمة الضرائب المجحفة، وزيادة المســـاءلة،و التقنيـــات ســـريعة التغيير، والجماهير الكبيرة التي يمكن خدمتهم، وتوليد عائـــدات بديلـــة، وتحســـين العمليـــات الداخليـــة، وتقـــديم حلـــول مبتكـــرة لتلبيـــة الاحتياجـــات الاجتماعيـــة والاقتصادية(Fox, 2005) .

التغيير التنظيمي :

إن التغيير هو جهد مخطط، يشمل المنظمة بأكملها، ويدار من القمـــة، بغيـــة زيادة فعالية التنظيم، خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية (دودين، 2012: 18)

وقد قام عدد من الباحثين بدراسة مفهوم التغيير التنظيمي، إذ عرف الســـلمي بأنهـــا إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها ، أو في أي عنصـــر مـــن عناصـــر العمل، مستهدفة أحد أمرين هما: ملاءمة أوضاع المنظمة وأســـاليب عمـــل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات،وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق، وتوافق بين المنظمة،وبين الظروف البيئية التي يعمل فيهـــا. أو اســـتحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية، وأوجه نشاط جديدة تحقق للمنظمة سبقاً عن غيرها من المنظمات، وتوفر له بالتالي ميزة نسبية تمكنه من الحصـــول علـــى مكاســـب وعوائد أكبر. (السلمي، 2002).

وكذلك عرف اللوزي التغيير التنظيمي بأنه إحداث تعديلات في أهداف الإدارة وسياساتها أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفه أحد أمرين هما: إما ملاءمة لأوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية، وأساليب إدارية، وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة تقدماً مسبقاً عن غيرها. (اللوزي،2004)

في حين فرق محمد حسن بين التغير التنظيمي والتغيير التنظيمي، فعرف التغير التنظيمي بأنه ظاهرة طبعيّة ومستمرة في حياة المنظمات، وتحدث دون تخطيط مسبق، فالتغيير هو عملية تلقائية وعفوية، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة،أو بعملياتها،أو بمخرجاتها، وقد عرف التغيير التنظيمي بأنه تغيير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل .(دودين، 2012: 20)

وأوضح العقيلي بأن الهدف من أي عملية تغيير إداري تنتهجها المنظمة غالباً ما يكون تغيير اضطراري تقوم به من أجل التكييف مع الظروف المحيطة بها كأوضاع السوق، أو القوانين وعلى هذا الأساس (العقيلي، 2010)

وقدم (فرنش وبيل) تعريفاً للتغيير التنظيمي على أنه جهد طويل المدى يدار، ويدعم من قبل الإدارة العليا لتطوير الرؤيا المستقبلية للمنظمة مع التركيز على فرق العمل والنظريات السلوكية والبحث العلمي وتغيير ثقافة المنظمة في سبيل التحسين المستمر لقدرتها، و خلال مشاركة وتعاون الموظفين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها (الفائز، 2008: 13).

ويرى (إوليفر وزملاؤه) أن التغيير التنظيمي ظاهرة لا مفر منها في حياة المنظمات، تحمل معها استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية، وتأثير ذلك في أعضاء المنظمة سواء كانوا مديرين أو موظفين (Olivier,2007).

أهمية التغيير التنظيمي:

وبين العطيات أن المنظمات تسعى خلال التغيير التنظيمي إلى : (العطيات،2006: 122)

1. التخلص من بعض الظواهر السلبية التي تميز الإدارات العمومية ما مثـل : الركود التنظيمي، والبيروقراطية، والفساد الإداري، والروتين.
2. تجنب التدهور في أداء الموظفين لمهامهم خلال تمكين المديرين من الأساليب الحديثة للإدارة، ونقلها للموظفين للعمل بها، فلا فائدة أن تتعلم دون أن تعلـم من حولك.
3. إن المكاسب التي يحملها التغيير في طياته تؤدي إلى خلق اتجاهات إيجابيـة نحو الوظيفة،وتنمية الولاء لدى الموظفين، مع بناء جو من الثقة والانفتـاح داخل المنظمة .
4. تكوين صورة ذهنية حسنة لدى الرأي العام عن المنظمة التي تسعى دوماً إلى تحسين خدماتها ومعاملتها لزبائنها .
5. الارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عال من الدافعية، ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال،وخفض معدلات الغياب، ودوران العمل.
6. تكوين فريق إداري أكثر كفاءة ومرونة، وتنمية معارف ومهارات الموظفين وتحسين أنماطهم السلوكية، وتطوير نظم وإجراءات اتخاذ القرار مع تنميـة المشاركة الايجابية، وهذا ما يجعل المنظمة متجددة.
7. توجيه أهداف الإدارة العامة إلى احتياجات وبالتالي مراعاة مصالح المواطنين مع القضاء على ظاهرة المحسوبية التي سخرت المرفق العام لخدمة أشخاص معينين على حساب الصالح العام (الفريحات وآخرون، 2009)

تبرز أهمية التغيير في حالات معينة يكون لا بد فيها من التدخل،وإحداث التغيير في المنظمة ومن هذه الحالات(Poton & McCalman, 2001) :

1. الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها أن تنجز في فترة زمنية معينة وخاصة عندما يتعلق الأمر بدخول المنافسين، واحتلال موقع التنافس في السوق.
2. إدخال التقنيات الحديثة إلى إجراءات العمل وخاصة المعقدة منها التي تتطلب إجراء تغييرات عديـدة وتدريجيـة وأهمهـا تـدريب،وتأهيل العاملين على إتقان استخدامها .

3. التغيير في المنظمة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية، فتبرز أهمية التغيير في هذا المجال بأنه العامل الوحيد القـادر علـى التكيف التغييرات الخارجية جميعها المفروضة على المنظمة .

و ترتبط أهمية التغيير بثبات المنظمة في السوق؛الأمر الذي يتطلب مواكبة التطور والتقدم على مستوى العالم حتى تستطيع المنظمة استعياب طلب المستهلكين المتزايد مما يستوجب بالضرورة تغيير مستمر على معدلات التحويل في استراتيجيه المنظمة وهيكلها التنظيمي. (Hill and jones, 2010)

أسباب التغيير التنظيمي :

وقد حدد حريم بأن عملية إجراء التغيير تقع ضمن سببين رئيسين همـا: (حـريم، 2003)

1. الأسباب الناجمة عن القوى الخارجية وتشمل : العولمة، والتغييـرات السريعة في أسعار الموارد،والأوضاع الاقتصادية والتغييرات البيئية، وإصدار القوانين والتشريعات الحكومية الجديدة، والتنافس الحاد بـين المنظمات. وازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات على المنظمـة، وحدوث أزمات خارجية طارئة.
2. الأسباب الناجمة عن القوى الداخلية : تشمل التغييـر فـي أهـداف المنظمة ورسالتها وأغراضها،إدخال أجهزة ومعدات جديدة وإدخـال نظم معالجة المعلومات المتطورة، وندرة القوى العاملة، والدمج مـع المنظمات الأخرى وارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.

في حين وضح الفائز أسباب التغيير (خارجية أو داخليـة) علـى النحـو الآتـي: (الفائز،2008)

السبب الأول: التغيير في السياسات والقوانين والأنظمة : قد تحدث التغييرات بنـاء على قرارات عليا أو تشريعات وأنظمة جديدة، وهو مـا يتطلـب إعـادة توزيـع الصلاحيات والمسؤوليات من بين أمور أخرى كثيرة يتناولها التغيير .

السبب الثاني : طموحات العاملين وحاجاتهم: الهدف الأساس للعاملين في أي منظمة هو الحصول على مصدر دخل ثابت،ومع مرور الزمن تتزايد متطلباتهم، وتوقعاتهم في ظل ما يقدمونه من أداء.

السبب الثالث: طبيعة التنظيمات الإدارية : التنظيمات الإدارية من النظم الاجتماعية التي تنمو باستمرار ويصعب استقرارها، وهي تشمل أبعاداً اقتصادية، وتقنية واجتماعية، وبيئية وثقافية، وتكون مسؤولة بشكل مباشر وكبير عما يحدث في هذه المجالات من تغيرات أو عدم استقرار وفقاً للمحيط الذي تعيش فيه؛ لذلك فهي تتطلب مراجعة أساسية لفكر المنظمات، وأساليب إدارتها، وصياغة سياساتها المختلفة بطريقة واضحة وسليمة خلال انتهاج التغيير المخطط الصحيح (القاضي، 1997).

السبب الرابع:تطور أساليب العمل : تطور أساليب العمل باستمرار؛ لذلك تعمد الأجهزة والمنظمات دوماً إلى تحديث التنظيم بانتهاج أساليب عمل متطورة؛ لمواكبة المستجدات المختلفة في الجوانب التقنية،والمعلوماتية،والاتصالية، والمعرفية وغيرها (الهوراي، 2005).

السبب الخامس:تغيير الحجم : يسهم الانفتاح الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي، والتغييرات المصاحبة المتسارعة على الصعد كافة، والاتجاهات في تزايد الحاجة للخدمات العامة والخاصة؛ مما يؤدي إلى نشوء المنظمات الكبيرة لمواجهة تلك الطلبات، وما يتبع ذلك من تغييرات لازمة (الطجم، 2003).

السبب السادس: تغيير نظرة الجمهور وتوقعاته: تغيرت نظرة المواطن إلى الموظف الحكومي إذ كانت نظرة تبعية وانقياداً مطلقاً، وهو ما تغيّر بشكل جذري،إذ أصبح ينظر للموظف على أنه موجود لخدمته، فهو قادر على التمييز بين الخدمة الجيدة والرديئة (القريوتي، 2000).

السبب السابع :تطور المعرفة الإنسانية : أدى التطور الكبير في نظريات التعلم والسلوك، وفي مجال التحكم في هندسة القوى البشرية إلى تزايد إمكانية التحكم في سلوك الإنسان وتعديله؛ مما جعل التغيير والمعرفة طرفي معادلة النمو والتقدم، وهو

ما يستدعي من القادة والمديرين ضرورة الاستفادة مـــن هـــذه المعرفـــة الجديـــدة، وتسخيرها لما فيه صالح التنظيم والعاملين (توفيق، 2007).

السبب الثامن: التغييرات البيئية: تعد البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة عاملاً مهما في فهم ما يجري من تغيير داخل المنظمة وحولها، فليس هنـــاك منظمـــة منعزلـــة بذاتها، وحتى تحافظ على بقائها واستمرارها، على الأقل، بمستوى الأداء المرضي، ينبغي أن تتكيف المنظمة مع متغيراتها البيئية غير المستقرة خلال ضرورة المحافظة على التكيف ضمن الوضع البيئي المتاح، مع ملاحظة وجود ترابط شديد بين هيكل المنظمة، ووظيفتها واستراتيجيها مع العوامل البيئية غير المستقرة خلال ضـــرورة المحافظة على التكيف ضمن الوضع البيئي المتاح، مع ملاحظة وجود ترابط شـــديد بين هيكل المنظمة ووظيفتها وإستراتيجيتها مع العوامل البيئية والســلوكية وطبيعـــة التفاعل بينهما (Albraak,2008).

السبب التاسع : ضرورة المشاركة وأهميتها: تتيح البيئة المريحة للعامـــل فرصـــة للتعبير عن نفسه ومشاعره والاتصال بغيره بحرية، والمساهمة مع المجموعة فـــي مواجهة المشكلات وحلها (الكايد، 2003).

أنواع التغيير التنظيمي :

وضع الخضيري تصنيفاً لأنواع التغيير وفقاً لأسس العلمية والعملية التاليـــة : (الخضيري، 2003)

أولاُ. تصنيف أنواع التغيير وفقاً للمجال أو النشاط: كالتغيير الاقتصادي، والتغييـــر الاجتماعي،التغيير السياسي والتغيير التشريعي، التغيير التكنولـــوجي والتغييـــر الفكري الثقافي .

ثانياً. تصنيف أنواع التغيير وفقاً للحجم أو النطاق: يصنف هذا النوع إلـــى تغييـــر شامل واسع النطاق يشمل الفرد والمجتمع، ويشمل المنظمة والمشروعات، فهو تغيير عام واسع النطاق يشمل كامل التنظيم وامتداده، وأيضاً يصنف إلى تغيير جزئي محدود وهو تغيير يقتصر علـــى جـــزء معـــين كالاهتمـــام بالجانـــب التكنولوجي، أو مكان معين فهو محدود بحدود لا يتعداها و لا يتجاوزها.

ثالثاً.تصنيف أنواع التغيير وفقاً للزمن : يصنف هذا النوع إلى تغيير سريع قصير الأجل، و هذا النوع من التغييرات يتم بسرعة، وهو تغيير إجرائي تكتيكي أكثر منه تغييرا هيكلياً، لكونه يرتبط بالموقف اللحظي في المنظمة، ويصنف الى تغيير متوسط الأجل، و هو تغيير يتصل بالسياسات بشكل أكثر، حيث يرتبط ارتباطاً قوياً بالسياسات المختلفة، مثل : سياسات الإنتاج،و الأداء والموارد البشرية. وأيضاً إلى تغيير طويل الأجل و هو تغيير يمتد تنفيذه لعقدين من الزمن أو أكثر؛ بمعنى أنه يتصل باستراتيجيات المنظمة، وبعمليات الهيكلية الخاصة بها .

رابعاً. تصنيف أنواع التغيير وفقاً للمرحلة :يصنف هذا النوع إلى تغيير أولي ويكون ذا طابع ابتدائي أولي يمهد لوضع الأساس الذي سيبنى عليه التغيير بالكامل، ويصنف إلى تغيير ثانوي و هو ذو طابع تكميلي يتعهد ما تم تأسيسه من أفكار ومبادئ وقيم في المرحلة السابقة، إضافة إلى وضع الهياكل الرئيسة لبنيان التغيير،و يصنف أيضاً إلى تغيير نهائي، و هو يعالج أي قصور قد يحدث في أثناء إجراء التغييرات السابقة، ويعالج الآثار الجانبية السلبية كافة التي صاحبت عملية التغيير.

خامساً: تصنيف أنواع التغيير وفقاً لضرورته وأهميته: يصنف هذا النوع إلى تغيير ضروري عاجل و هو تغيير يطالب به مجتمع التغيير، ويحث عليه، وتسانده وتدعو إليه القوى في المجتمع كافة، و يصنف أيضاً إلى تغيير غير عاجل، وهو تغيير يرتبط تنفيذه بعدم وجود مقاومة،أو معارضة قوية ضده حتى لا يحدث نوع من الصدام غير المرغوب فيه.

سادساً. تصنيف أنواع التغيير وفقاً للمضمون والعمق: ويصنف هذا النوع إلى تغيير هيكلي رئيس عميق،و هو ينفذ إلى الجذور والقواعد الأساسية للبنيان والتنظيم الإداري المستهدف تغييره، ومن ثم فإن تأثيره يكون عميقاً وجذرياً في نمط التفكير السائد في المنظمة، يصنف وأيضاً إلى تغيير شكلي غير عميق، وهذا التغيير يكون الهدف منه إجرائياً، ومن ثم لا يتعدى تأثيره حيز هذا الإجراء، وهو تغيير وقتي لظروف معينة.

سابعاً. تصنيف أنواع التغيير وفقاً لمصدره : ويصنف هذ النوع إلى تغيير دوافعه ذاتية وهذا النوع تنبع الرغبة في التغيير من داخل المنظمة، وتقوى شيئاً فشيئاً حتى تجبر متخذ القرار على إجراء التغيير المطلوب، ويصنف أيضاً إلى تغيير محفزاته الخارجية، و هذا النوع يستمد محفزاته من البيئة الخارجية للمنظمة نتيجة لضغوط خارجية قوية مؤثرة.

ثامناً. تصنيف أنواع التغيير وفقاً لدرجة التعقيد: (هل، 2001)

1. تغيير معقد ومتداخل : هو تغيير عوامله المتداخلة، حيث تتداخل الأسباب والبواعث والمحفزات،وتختلط بالنتائج المرحلية، والآثار الجانبية، ويصبح كل منها مغذياً للآخر ورافداً من روافده، وغالباً ما يتصف هذا النوع من التغيير بالغموض.
2. تغيير بسيط غير معقد: يرتبط بعامل واحد، أو عدد محدود جداً من العوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحاً غير غامض، يمكن للقائد الإداري بمفرده القيام به.

مراحل عملية التغيير:

وضح كل من (هودج وانتوني) مراحل عملية التغيير : (Hodge & Anthony, 1988)

المرحلة الاولى : الإدراك : تبدأ خطة التغيير بالضغط الناتج عن مشاكل داخلية أو خارجية،ويكون الضغط إما سلوكياً يتمثل بالتفاعل، والأحاسيس، ووجهات النظر المختلفة،أو ضغط فني يتمثل في شكل الإجراءات،وبرامج وعدم فعالية، فيصبح هذا الضغط مصدراً للتغيير فتبدأ الإدارة بتحديد نوع التغيير وأهميته.

المرحلة الثانية:التخطيط والتحليل : تحديد كيفية تعامل الإدارة مع التغيير .

مرحلة الثالثة: تحديد أهداف التغيير :وهي مرحلة مهمة يتحدد خلالها ما يجب عمله.

مرحلة الرابعة:تحقيق التغيير : وضع برامج وأساليب وتحديد النشاطات المطلوبة التي تحقق التغيير.

مرحلة الخامسة:التقييم : ويتم خلالها تقيم مخرجات الإنجاز التي أحدثها التغيير، وتقييم المخرجات الفنية،وكذلك وجهات نظر الأفراد المشمولين في عملية التغيير.

وعلى حين وضع البراك ثلاث مراحل لعملية التغيير : (Albraak,2008)

1. فك التجميد : تكون عملية التوازن بين القوى الممانعة والقوى الدافعة متــوتراً، ويكون معدل التغيير مرتفعاً.

2. التحرك أو الانتقال: وفي هذه المرحلة تتضاعف القوى الدافعــة،وتتراجع قــوى الممانعة.

3. إعادة التجميد : وفي هذه المرحلة تتضاعف القوى الدافعة والقوى المانعة.

أما كل من (لورنس ولورش) فقد حددا مراحل التطوير والتغيير التنظيمي بـــأربع مراحل أولاً مرحلة التشخيص وتتم خلال هذه المرحلة التعرف إلى الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة، وثانياً مرحلة التخطيط وتتم خلال رســم خطــط التطوير والتغيير وتحديد آليات والاستراتيجيات، ثالثاً مرحلة التنفيذ، وتتضمن هــذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي، رابعاً مرحلة التقويم، ويتم في هذه المرحلة

مقارنة الأهداف الموضوعة بالنتائج الفعلية. (دودين، 2008: 35).

أبعاد التغيير التنظيمي :

يتكون التغيير التنظيمي من عدة أبعاد :

اولاً : **تغيير التشريعات**

عرف التغيير في السياسات والقوانين والأنظمة بأنه التغييــرات التـــي قــد تحدث بناء على قرارات عليا، أو تشريعات وأنظمة جديدة، وهو ما يتطلب إعـــادة توزيع الصلاحيات و المسؤوليات (الفائز، 2008).

في حين بيّن دودين أن تغييرات السياسية تتعلــق بـــالقوانين والتشـــريعات الخاصة بالدولة محل نشاط المنظمـــة وهـــي التشـــريعات الحكوميـــة والضـــرائب والخدمات التي تقدمها الحكومة والنظام القضائي والنظـــام السياســـي .(دوديـــن، 2008: 55).

وبيّن القاسم بأن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمـــات تختلــف بشأن عملية التطوير بين عدة بدائل، تبدأ بإصلاحات جانبية أو تعـــديلات بســـيطة

وتنتهي بجولات جذرية شاملة ويعتمد هذا الاختلاف على عوامل منهـــا: (القاســم، 2015).

الفلسفة التي تتبناها السلطة (السياسة)، إذ إن هناك حكومات تؤمن بتوفير حد أدنى من التغيير قد لا يتجاوز إدخال بعض الأساليب الحديثة في بعض المنشآت أو إدخال تعديلات بسيطة في إجراءات العمل، وهناك حكومات أخـــرى تبحـــث عـــن تغييرات ثورية، تشمل التنظيمات بأهدافها وعناصرها وأساليبها المتباينة .

البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسة والثقافية والصحية التي ضمنها تحدد الأهداف وتقدر الوسائل، فكلما كانت هذه البيئة الملائمة أصبحت اتجاهات التغييـــر أكثر تواضعاً ويعود ذلك إلى إحباط البيئة لا ينحصر في مرحلة التنفيذ، بل يتجاوزها مرحلة التخطيط، إذ إن توقع التكاليف الباهظة قد يثبط الفرعية، ويدفع الباحثين إلي الشعور بالمبالغة في التحديد والتقدير (الفغم، 2014).

ثانياً : التغيير في الهيكل التنظيمي

عرف عبد الباقي من خلال إعادة تقسيم الوحدات الإدارية؛أي إحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات أخرى، ويؤثر ذلك في التبعية بين الأفراد داخل البيئة العمل، وفي نطاق الإشراف المتبع في العمل والنشاطات في كل قسم وهكذا قد يتم تعيين أو إنشاء وحدات تنظيمية أو إلغاءها أو تغيير في خطوط الاتصالات،أو في هيكل سلطة المسؤولية،أو تغيير الاختصاصات الوحدات التنظيمية،أو في مسميات الوظيفيـــة، أو في معدلات الأداء، أو في عدد الوظائف في كل قسم داخل المنظمة. (عبد البـــاقي، 2005).

وقد عرف العميان الهيكل التنظيمي عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للمنظمة و خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانســـيابها بين الوظائف، وكذلك يبيّن لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معاً على تحقيق أهداف المنظمة (العميان، 2013: 205).

و أكد ماهر أهمية تطوير، وتغيير الهياكل التنظيميـــة لتواكـــب المســـتجدات والمتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة، وكذلك المتغيرات الداخلية التي تنشأ وتطـــرأ على التنظيم الذي يحتم الأمر بضرورة تسريع عملية التطوير التنظيمي، حيث تتغير

هياكل التنظيم في مدى تخصيص الإدارات أو عموميتها، وطريقة تقسيم الإدارات، وأساليب التنسيق والتكامل، ودرجة المركزية واللامركزية، ونطاق الإشراف، وعدد المستويات التنظيمية، ودرجة الرسمية أو المرونة المستخدمة، وهيكل الوظائف وتوزيع وتفويض السلطة وغيرها، دوام الحال في الهياكل التنظيمية من المحال، وذلك للتغيير المستمر في ظروف بيئية واستراتيجيات المنظمة، ويستدعي ذلك بالطبع بعض التدخل بأساليب التطوير التنظيمي، أو قد يستدعي الأمر استخدام هذه الأساليب لتغيير الأبعاد في الهياكل التنظيمية (ماهر، 2011: 295).

وأوضح دودين أن التغيير الهيكلي يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف. كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات مابين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في الأنظمة، مثل :نظام المكافآت، وتقييم الأداء، ونظم الرقابة. (دودين،2008: 41)

ثالثاً : التغيير في التكنولوجيا

عرف العميان أنها تشمل التغيير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تعمل على إحداث تغييرات جوهرية في مضمون النشاطات التنظيمية، وأساليب إنجازها، ونوعية المهارات التي يجبأن يكتسبها العاملون وأنماط الاستجابة الإدارية المطلوبة للتعامل الفعال مع تلك المتغيرات (العميان،2003).

في حين عرف (دافت و نوي) التغيير في التكنولوجيا بأنها التغييرات في العملية الإنتاجية للمنظمة، متضمنة معرفتها وأساس مهاراتها، التي تجعل من الممكن إظهار قدراتها المتميزة، وتصمم هذه التغييرات التكنولوجية أساليب صناعة المنتجات والخدمات ومناهج العمل والمعدات (Daft and Noe,2001).

أما محمد فقد حدد الأشكال التي يأخذها التغيير التكنولوجي ومن أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية، وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصوراً على نشاط الإنتاج، بل يشمل النشاط الإداري، إذ تم استبدال أجهزة الكومبيوتر الشخصية بالآلات الكاتبة (محمد، 2014).

وأوضح دودين أن المنظمة تقوم بالتغيير التكنولوجي؛ لمواجهة الأوضاع الجديدة، واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، ما مثل تخفيض التكاليف، وتحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج . ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرائق الإنتاج وخطوط. كما أن يتعدى وظيفة الإنتاج، إذ إن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة (دودين، 2008 : 42)

رابعاً : التغيير في مهارات العاملين

عرّف درة والصباغ تنمية المهارات بأنها تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما؛ ليكونوا أكثر تهيؤاً لقبول تحديات مهام جديدة أوكلت لهم، ووضح كل منهما أن التنمية والتدريب تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية (درة و الصباغ،2010).

وقد أوضح (هيكسون) بأن التغيير يتضمن تغييراً في المهارات والقدرات المعرفية والسلوكية،ومحاولة تكوين قيم واتجاهات إيجابية جديدة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة (Hikson,1981).

وقد أكّد المشاري أن برامج التطوير في مجال الأفراد لا تقتصر على زيادة أو نقص العاملين من حيث العدد، بل تشملهم من حيث النوع عن طرائق تدريبهم، ورفع كفاءتهم، وتطوير وتغيير سلوكهم وشخصياتهم لتتلاءم مع أدوار المنظمة وروح العصر، ومتغيرات الحياة،وهو ما يدعو إلى تكوين قيم إيجابية جديدة عن الأفراد فيما يتعلق بدوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في القرارات وحل المشكلات (المشاري، 2003).

في المقابل أوضح مصطفى أن التغيير إما أن يكون كمياً أو نوعياً، ويتمثل التغيير الكمي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم محلهم، أما التغيير النوعي فيشير إلى تحسين مهارات الأفراد وتنمية قدراتهم، أو تعديل أنماط سلوكهم عن طريق التدريب ونظام الحوافز (مصطفى، 2005).

وحدد محمد المداخل التي يتم خلالها عملية التغيير في مهارات العاملين: (محمد، 2014)

1. الإحلال : أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه .
2. التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.
3. تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل خلال إكسابهم مهارات جديدة.

استراتيجيات التغيير :

وضع أبو بكر عدداً من المقومات الأساسية التي تهدف لتحقيق فعالية استراتيجيات التغيير التنظيمي : (أبو بكر، 2007)

أولاً : اقتناع الإدارة العليا بحتمية التغيير ضرورة مساندتها،وتأييدها لبرنامج التغيير.

ثانياً : تبني مدخل النظم، بالنظر إلى المنظمة منظومةً متكاملةً ذات مكونات مترابطة فيما بينها.

ثالثاً :إشراك قادة الجماعات في تحديد مجالات التغيير التنظيمي المحتملة.

رابعاً: تهيئة الأفراد وتمكينهم، وإرساء قواعد الثقة بين الإدارة والعاملين بالمنظمة .

خامساً: التركيز على البعد الإنساني، بمراعاة احتياجات ورغبات وتوقعات العاملين عند إحداث أي تغييرات بالمنظمة، وعدم قصر الاهتمام على الجوانب الفنية أو الهيكلية.

سادساً: الاستعانة بخبراء استشاريين من خارج المنظمة لضمان الحيدة والموضوعية.

سابعاً :الإعداد الجيد لبرنامج التغيير التنظيمي،واستبعاد غير المتعاونين.

ثامناً :اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عملية التغيير التنظيمي، حيث يفضل التدرج في تطبيقها، مع تعديل ما يلزم من إجراءات لتدعم التغيير.

تاسعاً :الحرص على تحقيق بعض الإنجازات التي ينتج عنها منافع ملموسة للعاملين خلال الفترة الأولى من عملية التغيير .

عاشراً : التقييم المستمر للنتائج، والتعرف إلى ردود الأفعال، وتذليل العقبات في الوقت المناسب، وبالأسلوب الملائم.

و كما بيَّن الصيرفي أن نجاح أي مؤسسة في إحداث التغيير يستند إلى عدد من الاستراتجيات : (الصيرفي، 2008)

إستراتيجية العقلانية الميدانية : تقوم هذه الإستراتيجية على أساس التعليم، البحوث العلمية والدراسات التي تقوم عليها، لذلك تقوم المنظمات بالتركيز على تزويد العاملين بالمعلومات التي تخص عملية التغيير.

إستراتيجية التثقيف والتبصرة الموجهة: تقوم هذه الإستراتيجية على إقناع العاملين بالتغيير، وترغيبهم فيه، قد يكون التغيير مصدر خوف، أو عدم اقتناع العاملين بما فيه من فوائد ومصالح للمنظمة وذلك من خلال تبصرة والتثقيف وإزالة المخاوف وترغيبهم بما قد يعكس من هذا التغيير من إيجابية .

إستراتيجية القوة القسرية : يتم استخدام الأساليب والوسائل التي تفرض التغيير بالقوة على الأفراد العاملين، بحيث يتم التغلب على أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخاف، أو يقاوم التغيير، لكن هذه الإستراتيجية غير فعالة على المدى البعيد؛ لأنها لا تضمن ولاء الأفراد،أو دعمهم للتغيير .

إستراتيجية إثارة عدم الرضا حول الوضع الحالي : تقوم هذه الإستراتيجية على إثارة وتعزيز عدم الرضا الموجودين بين العاملين، وبذلك تقوم على توضيح الانحرافات والاختلالات الموجودة في المنظمة، وبذلك حاجتهم للتغيير من أجل تصحيح الانحراف.

إستراتيجية تفعيل وتقوية دعم الإدارة العليا للتغيير: يرتكز الدور الأكبر في عملية التغيير، دور الإدارة العليا باعتباره مركز قوة في المنظمة، وتمارس الإدارة العليا بعض الضغوطات التي تساعد في تطبيق التغيير وتنفيذه، ولكن هذا لا يهمل باقي عناصر القوى في المنظمة .

إستراتيجية المشاركة في صنع القرار واتخاذها : تعد المشاركة في اتخاذ القرار من أقوى الوسائل التي تساعد في عملية إحداث عملية التغيير، وبالتالي إشعار العاملين بأنه من إرادتهم وبقناعة تامة.

إستراتيجية ربط المكافآت بالتغيير: تعد الحوافز المادية والمعنوية هي التي تحفز السلوك الإنساني، وكذلك ربط المكافآت بالتغيير يساعد في تهيئة الإحداث والعمل على حدوث التغيير.

إستراتيجية التحليل الميداني : تقوم الإدارة في هذه الإستراتيجية على إيجاد مركز توازن جيد، فهناك قوى التغيير، وبالمقابل قوى مقاومة التغيير، ومركز التوازن يحافظ، ويبقي المقاومة محدودة، وبالتالي يضغط على المقاومة؛ مما يجعل عملية التغيير أسهل وأكثر مرونة .

وقد أشار الطجم إلى وجود عدة آليات حديثة تساعد في تطبيق استراتيجيات التغيير وإدارتها بشكل سليم، وهي فرق العمل وإدارة الجودة، الإدارة بالأهداف والهندرة (الطجم، 2003).

التوجه الريادي كمدخل لتغيير المنظمات :

بدأت عملية البحث في مجال الريادة مدخلاً للتطوير والتغيير في بداية الثمانينيات من القرن الماضي من دراسة الريادة على مستوى الفرد إلى دراسة الريادة على مستوى المنظمة، وقد كان ذلك نتيجة لتعرض الكثير من المنظمات كموجة من التغييرات السريعة في مختلف المجالات التكنولوجية والاقتصادية، دفعتها نحو ضرورة إيقاظ الروح الريادية الإستراتيجية داخل تنظيماتها (Thornberry,2006).

إذ أشار(فونج) إلى أن المنظمات التي هي على طريق النمو تستفيد من الحالة الديناميكية والريادية المترسخة فيها، وفي نظمها، لأنها منظمات مرنة قادرة على الاستجابة للتغيير والتطوير الذي يحصل في البيئة المحيطة، علماً أن مثل هذه المنظمات راغبة في المخاطرة والمغامرة المالية والتكنولوجية fong)،(2005 .

و يشير القحطاني إلى أن المنظمات التي تستخدم المدخل الريادي في التطوير تمتاز عن غيرها من المنظمات الأخرى ببعض الخصائص، وقد تتشابه معها في البعض الآخر، ومن خصائص المنظمات التي تستخدم الريادة الإستراتيجية مدخلاً تطويرياً ما يلي :(القحطاني، 2012)

1. تعمل المنظمة على ضوء خطة إستراتيجية مدروسة وموضوعة على أسس علمية سليمة يلتزم بها العاملون جميعهم ، وتحقق مستوى تنافسياً عالياً على الصعيد المحلي والإقليمي والعالمي .
2. تتبنى المنظمات الريادية هيكلاً تنظيمياً عضوياً؛ حيث يسهل ويبسّط الهيكل التنظيمي العضوي السلوك الريادي؛ لأنه يعزز الاتصالات ويقلل من معيقات البيروقراطية التي تمنع الابتكار، ويتيح للمنظمة الاستجابة السريعة لمتطلبات والصناعة السوق .
3. تكون هذه المنظمات أثر اهتماماً بالإقدام على إقامة المشاريع الريادية، وتتحرك سريعاً للقيام بالعمل المطلوب .
4. إن الأفراد في هذه المنظمات هم المصدر الحقيقي للابتكار والريادة، فإذا أردنا أن نزيد من إمكانيات المنظمة الريادية يجب أن نعضد من جودة وإمكانات الرياديين العاملين في محيطه،وتنجح المنظمات الريادية بدرجة كبيرة في استخدام شبكات العلاقات؛للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة عن الأسواق .
5. تقترب هذه المنظمات من عملائها، وذلك خلال تميز ما تقدم لهم من حيث الجودة في النوعية أو الخدمة، مقارنة مع ما يقدمه المنافسون الآخرون.
6. تتبنى المنظمة العاملين الرياديين ذوي المواهب القيادية الابتكارية ، وتشجيع المبادرة الشخصية وقبول المخاطرة .
7. الحرص على القيم وخصوصاً الرؤية الأساسية للمنظمة، وخاصة تلك التي تؤثر في جودة المخرجات.
8. الالتزام بالخط الأصلي للنشاط، وتعني عدم الدخول لأي مجال من مجالات الأعمال الأخرى التي لا تعرف المنظمة كيفية إدارته .
9. تنظيم بسيط وعدد قليل من الإداريين؛ حيث غالباً ما تعتمد البساطة والمرونة سمة رئيسة لهيكل المنظمة والنظم التابعة له .
10. إعطاء الأقسام والوحدات الفرعية الاستقلالية والحرية؛ لتستطيع العمل بحرية في تبنّي الأفكار الريادية .

11. المنظمة الريادية قادرة على إدارة المخاطر وتقليلها وتبسيط إجراءات اتخاذ القرار على المدى الطويل.
12. المنظمة الريادية تعتمد على الإبداع والابتكار لخلق منتجات جديدة، إما تربط بين الابتكار والتحديث من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات .
13. المنظمة الريادية تعمل على تنظيم الإدارة، وفلسفة الحواجز المادية وثقافة المنظمة وتوقعات العاملين وتعويضاتهم .
14. إن المنظمة الريادية لديها القدرة على الإبداع والابتكار من خلال منتجات جديدة أو طرائق جديدة في الإنتاج وأسواق جديدة ونماذج جديدة في المنظمات ترتكز على الإدارة الإستراتيجية الموجهة نحو تحسين الأداء.

وزارة الصناعة والتجارة والتموين :

نبذه عن الوزارة : وفقاً للموقع الرسمي لوزارة الصناعة والتجارة والتموين.

عرفت الوزارة بمسميات مختلفة منذ إنشائها بـ(التجارة، والاقتصاد والتجارة، والاقتصاد والإنشاء والتعمير،و الاقتصاد، التجارة والإنشاء والتعمير، والاقتصاد الوطني) .

تقوم وزارة الصناعة والتجارة والتموين بتنفيذ مهامها خلال (ثلاث وعشرين مديرية) موجودة في مركز الوزارة ونظراً لحرص الوزارة على تقديم خدماتها للمواطنين بسهولة ويسر فقد عمدت إلى فتح مراكز تابعه لها في محافظات المملكة كافة ويتبع لها (50) مركز للأعلاف في مختلف المحافظات ، وتعمل الوزارة على انجاز بعض مهامها من خلال المؤسسات المرتبطة بها وهي :-

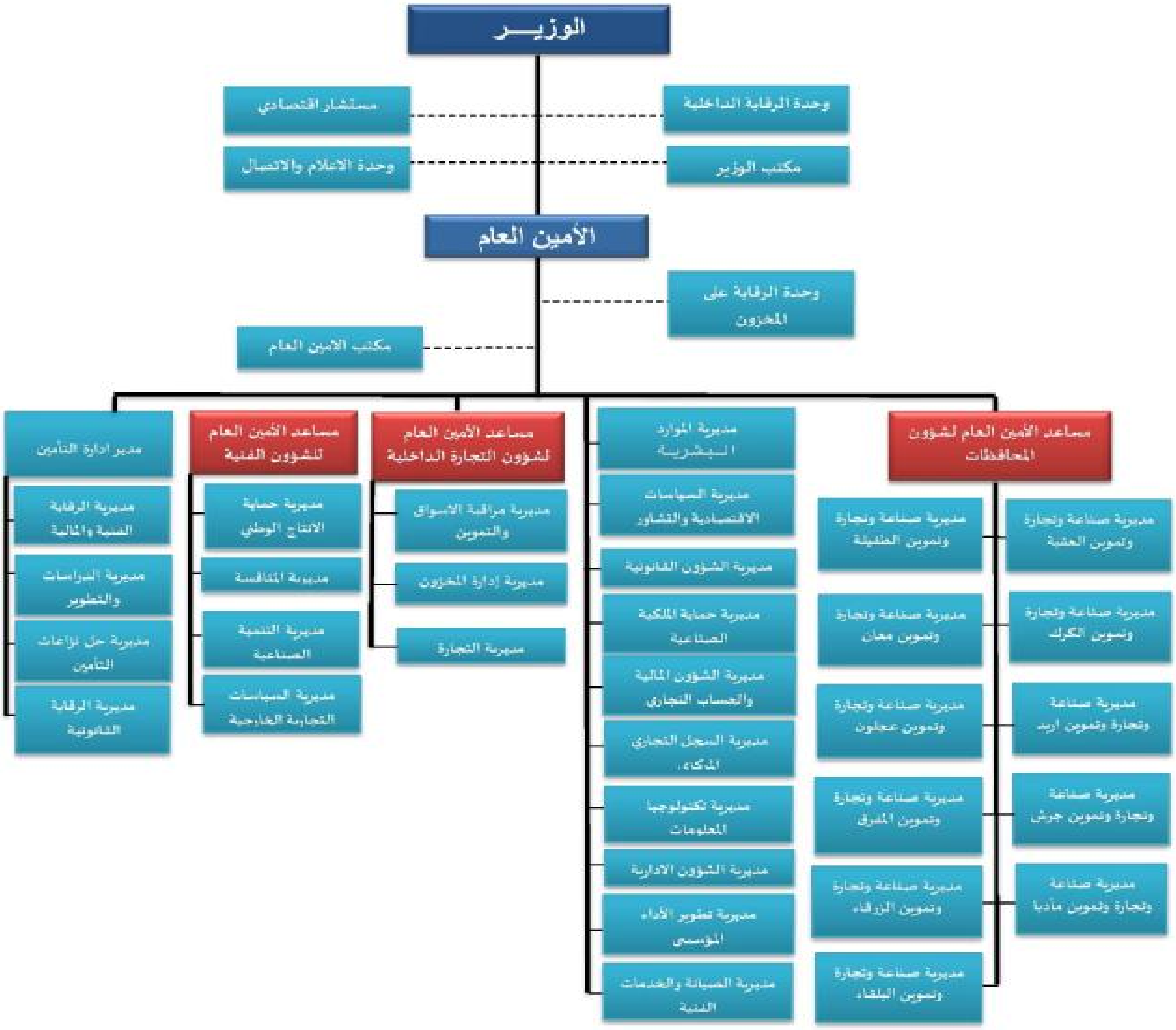
1. مؤسسة المواصفات والمقاييس :- يتمثل عملها في ممارسة الدور المبادر والفاعل في حماية صحة الإنسان وسلامته، وحقوقه وحماية البيئة، وتعزيز الثقة بالخدمات والمنتجات المطروحة في الأسواق .
2. المؤسسة الأردنية لتطوير المشاريع الاقتصادية :- ويتمثل عملها في تمكين الشركات والمشاريع الأردنية من التطور والنمو محلياً، وترويج منتجاتها في الأسواق الدولية.

3. دائرة مراقبة الشركات :- ويتمثل عملها في تقديم خدمات التسجيل وتنفيذ أدوات رقابية فاعلة،لضمان وتفعيل مبادئ الحكومة للشركات، وتوفير بيئة استثمارية آمنة،ومتنامية للمشاركة في تطوير الاقتصاد الوطني
4. المؤسسة الاستهلاكية المدنية :- ويتمثل عملها في إيجاد توازن واستقرار سعري وكمي بجودة عالية للمواد الغذائية والاستهلاكية.

مهام الوزارة الرئيسية : (تقرير السنوي : 2015)

1. رسم السياسات الصناعية والتجارية الهادفة إلى تنمية القطاعين : التجاري والصناعي، زيادة تنافسية المنتج الأردني؛ونتج أسواق جديدة أمامه، وتنظيم التجارة الداخلية والخارجية.
2. تنظيم المنافسة العادلة وحماية الإنتاج الوطني.
3. تعزيز سياسات الأمن الغذائي وحماية المستهلك.
4. إدارة المخزون الاستراتيجي للمملكة من المواد الأساسية،وتنظيم تسعيرها، وبيعها وتخزينها .
5. مراقبة الأسواق، وضمان جودة المواد وتوفر السلع بالأسعار العادلة .
6. المساهمة في تعزيز البيئة الاستثمارية وبيئة الأعمال في المملكة، وإعداد قاعدة بيانات بالنشاطات الصناعية والتجارة والاقتصادية وتحديثها .
7. الإشراف على إعداد المشروعات والاتفاقيات والبروتوكولات الصناعية والتجارية والاقتصادية التي تكون المملكة طرفاً فيها.
8. حماية حقوق المؤمن لهم والمستفيدين من أعمال التأمين، ومراقبة الملاءة المالية للشركات لتوفير غطاء تأميني لحماية هذه الحقوق،وزيادة الوعي التأميني .
9. العمل على رفع أداء شركات التأمين وزيادة كفاءتها .

الهيكل التنظيمي للوزارة :(الموقع الرسمي للوزارة الصناعة والتجارة والتموين)



شكل رقم (2)

2.2 الدراسات السابقة

لقد قامت الباحثة بمراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، ولاسيما الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، وأشارت نتائج المراجعة إلى قلة الدراسات على المستوى المحلي والتي تبحث في أثر التوجه الريادي للمديرين في التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والتجارة والتموين الأردنية بشكل مباشر ــ على حد علم الباحثة ــ فقد حاولت هذه الدراسة الاستفادة مما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان لتحقيق أهدافها.

1.2.2 الدراسات العربية:

دراسة (البدارين و بني سلامة، 2016) بعنوان :" **دور عملية التدريب في إدارة التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد**"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور عملية تدريب العاملين في التغيير التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية العاملة في محافظة إربد، وتكونت عينة الدراسة (152) موظفا، وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لعملية تدريب العاملين بأبعادها في التغيير التنظيمي في الشركات المبحوثة.

دراسة (بقلاتي،2015) بعنوان : "**أثر أنماط القيادية على التغيير التنظيمي دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بولاية بسكرة**"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر أنماط القيادة على التغيير التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بولاية بسكرة، وتكونت عينة الدراسة من (40) مؤسسة، حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن أكثر أنماط القيادة لها تأثير في التغيير التنظيمي هو النمط القيادي، كما كشفت الدراسة عن وجود التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

دراسة (العجالين، 2015) بعنوان: " **أثر الخصائص الريادية في الفاعلية التنظيمية : الدور الوسيط للتوجهات الإستراتيجية دراسة ميدانية في الشركات**

المتوسطة والصغيرة في مدينة الملك عبدا لله الثاني ابن الحسين الصناعية - الأردن"، هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الخصائص الريادية بأبعادها(الثقة بالنفس، والتحكم الذاتي، والرغبة في الإنجاز، والاستقلالية، وتحمل المسؤولية، الإبداع، ومستوى الطاقة، والمبادأة، وتحمل المخاطرة) لمديري الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الملك عبدا لله الثاني ابن الحسين الصناعية-الأردن في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وفي وجود التوجهات الإستراتيجية كمتغير وسيط، وتكونت عينة الدراسة من (141) مديراً أو من ينوب عنهم، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للخصائص الريادية لدى مديري الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة الملك عبدا لله الثاني .

دراسة (المجالي، 2014) بعنوان: "**أثر القيادة التحويلية في أداء الشركات الصناعية الأردنية: التوجه الريادي متغيرا وسيطا**"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية في أداء الشركات الصناعية الأردنية بوجود التوجه الريادي متغيرا وسيطا، وتكونت عينة دراسة من (223) موظفاً في الإدارة الوسطى في الشركات الصناعية الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن ممارسة قيادات الشركات الصناعية الأردنية للقيادة التحويلية، والتوجه الريادي من وجه نظر الإدارة الوسطى كانت بدرجة متوسطة.

دراسة (القرنة، 2014) بعنوان: " **أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة - دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان**"، هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل اثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وتكونت عينة الدراسة من (156) شركة صغيرة ومتوسطة الحجم في عمان، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مدينة عمان عند مستوى دلالة،($\alpha \leq 0.05$) ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المنظمة الريادية في تحقيق الإبداع في المشروعات المتوسطة والصغيرة في مدينة عمان عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) .

دراسة (الشمري، 2013) بعنوان : " **دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع في المشروعات الريادية - دراسة ميدانية على منتجات المواد الغذائية في دولة الكويت** "، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع في المشروعات الريادية، وتكونت عينة الدراسة (265) مديراً يعملون في المشروعات الريادية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع في المشروعات الريادية كانت بدرجة متوسطة، وكذلك تبين أن دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع بمؤشراته (الابتكار، والمخاطرة، والتفرد، والمبادأة) في المشروعات الريادية كانت بدرجة متوسطة.

دراسة (العنزي،2013) بعنوان: " **أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت** "، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة،وتكونت مجتمع الدراسة من (180) شركة، وأما عينة دراسة (280)مديراً ونائباً العاملين في الإدارات العليا، **و**توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لإدارة التغيير بأبعاده(التغيير في الثقافة، والتغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا،والتغيير في المهام) في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت.

دراسة (بني حمدان و إدريس و عبدا لرحمن، 2013) بعنوان : "**المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الاستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي دراسة اختباريه على الخطوط الجوية الملكية الأردنية** "، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التوجه الريادي الاستباقي إلى الإبداع التكنولوجي التدريجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود المرونة الإستراتيجية المتضمنة مرونة الموارد ومرونة القدرات، وتكونت عينة الدراسة من 77 مفردة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود المرونة

الإستراتيجية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ 0.05) .

دراسة (العجمي،2013) بعنوان:"**دور التوجه الريادي في تحقيق التفوق التنافسي للبنوك التجارية الكويتية**"، هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور التوجه الريادي بأبعاده (الإبداعي، والاستقلالية، والعدائية،و المخاطرة، والاستباقية) في تحقيق التفوق التنافسي للبنوك التجارية الكويتية، وتكونت عينة الدراسة من (108) مفردة، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات، و حيث توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه الريادي في تحقيق التفوق التنافسي بأبعاده (الإبداعي، والاستقلالية، والعدائية، والمخاطرة، والاستباقية) للبنوك التجارية الكويتية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) .

دراسة (الشخيلي، 2013) بعنوان : "**أثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي**"،هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التخطيط الاستراتيجي في كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن ودور التوجه الريادي، وتكونت عينة الدراسة من (6) مؤسسات و(139) من مدريري البرامج والرؤساء، **و**توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي في كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الأردن بوجود التوجه الريادي.

دراسة (الحميدي، 2012) بعنوان :" **الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي**"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي من وجهه نظر العاملين، وتكونت عينة الدراسة من (351) معلمة، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهه نظر المعلمات كان متوسطا، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية من وجهه نظر المعلمات، وإن درجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية كان متوسطا.

دراسة (الغانم، 2011) بعنوان : "**أثر التوجه الريادي والمرونة الإستراتيجية على الإبداع التكنولوجي التدريجي : دراسة تطبيقية على الشركات الطيران الكويتية**"، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوجه الريادي والمرونة الإستراتيجية في الإبداع التكنولوجي التدريجي : دراسة تطبيقية على الشركات الطيران الكويتية، وتكونت عينة الدراسة من (78) مفردة، و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتوجه الريادي والمرونة الإستراتيجية في الإبداع التكنولوجي التدريجي على الشركات الطيران الكويتية.

دراسة (الآغا، 2010) بعنوان: " **القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة**" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور القيادات الإدارية في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة،وتكونت عينة الدراسة من (245) موظفاً، إذ توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ذي دلالة إحصائية بين القيادات الإدارية بحسب نمطها وإنجاح عملية التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي.

دراسة (المناصرة، 2008) بعنوان : "**أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية** " هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوجه الريادي في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وتكونت عينة الدراسة من (66) شركة ووزعت (130) استبانة على مديري الإدارة العليا،إذ توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود علاقة ذي دلالة إحصائية لأبعاد التوجه الريادي للمديرين، وأثرها في فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة العامة الأردنية.

دراسة (الفائز، 2008) بعنوان : "**الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته: دراسة ميدانية على قيادات قطاعات وزاره الداخلية في مملكة العربية السعودية** "، هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور القيادات العليا في قيادات قطاعات وزاره الداخلية في مملكة العربية السعودية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته،وتكونت عينة الدراسة من (256) قيادة وزاره الداخلية، إذ توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وجود فروق لها دلالة

إحصائية في دور الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته .

2.2.2 الدراسات الأجنبية :

دراسة (Xiaojun,2016)، بعنوان: **"Co-evolution between institutional environment and organizational change: the mediating effects of managers' uncertainty"** التي كانت بعنوان " التعاون المشترك بين بيئة المؤسسات والتغيير التنظيمي: اثر حالة عدم التأكد عند المديرين متغيراً وسيطاً هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين التحول المشترك والتغيير التنظيمي و التعرف إلى أثر الوساطة من دون يقين المديرين في مشروع المملوك للدولة الصينية، وتوصلت الدراسة إلى وجود تعاون مشترك على مستوى المؤسسة وعلى مستوى التغيير، ومن خلال المنظور الدينامكي لاحظ الباحث حالة عدم تأكد التنظيم وأثره في التغيير التنظيمي.

دراسة (Peng & Michael & Xiaofeng, 2016) بعنوان : **"Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing link? "** التي كانت بعنوان " التوجه الريادي والأداء : وهل سرعة الإبداع هي الحلقة المفقودة؟ "، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج نظري لدراسة كيف تؤثر سرعة الإبداع التي تتوسط العلاقة بين التوجه الريادي والأداء، تم جمع البيانات من (153) مشروعاً جديداً، توصلت الدراسة إلى أن زيادة سرعة الإبداع يؤدي إلى الأداء المتميز أن الأدلة المادية بشكل عام أثبتت أن الريادية تزيد من سرعة الإبداع في حين أن المخاطرة تقلل من سرعة الإبداع. و إن الاستباقية وهي مفهوم مشابه للتوجه الريادي يؤثر في سرعة الإبداع.

دراسة (Mousa & Wales,2012)، بعنوان: **"Founder effectiveness in leveraging entrepreneurial orientation"** التي كانت بعنوان " فعالية المؤسسين من الاستفادة من التوجه الريادي"، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوجه الريادي بقاء المنظمة واختبار كفاءة المديرين ذي التوجه الريادي عن غيرهم من مديري الأعمال، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها وأن

التوجه الريادي يؤثر في بقاء المنظمة وإن مديري المنظمات ذوي التوجه الريادي هم أكثر نجاحاً في بقاء منظماتهم.

دراسة (Alas, 2012) بعنوان : **" Achieving successful organizational change: The role of human resource management practices"**، التي كانت بعنوان تحقيق التغيير التنظيمي الناجح : دور ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف مستوى مساهمة إدارة الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير التنظيمي التي أجراها أحد البنوك الكبرى في جمهورية استونيا، وتوصلت هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن النشاطات إدارة الموارد البشرية كانت من أهم العوامل التي أسهمت في نجاح عملية التغيير التي تم تنفيذه.

دراسة (Renko, 2010) بعنوان : **"The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and technological capability on innovativeness : A study of young biotechnology ventures in the united states and Scandinavia"**، التي كانت بعنوان " أثر التوجه نحو السوق، والتوجه الريادي والقدرة التكنولوجية على الإبداع : دراسة مشاريع التكنولوجيا الحيوية للشباب في الولايات المتحدة والدول لاسكندنافية"، هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التوجه السوقي والتوجه الريادي والقدرات التكنولوجية في الإبداع في الولايات المتحدة الأمريكية والدول الإسكندفانية، تكونت عينة الدراسة من (103) يعملون في مجالات التحالفات التكنولوجية الحيوية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين القدرات التكنولوجية وإبداع المنتج وبالإضافة إلى أن التوجه السوقي يرتبط بعلاقة قوية بإبداع المنتج.

دراسة (Fairoz,2010)، بعنوان: **"entrepreneurial orientation and business performance of small and medium scale enterprise of hambantota district Sri Lanka"**، التي كانت بعنوان " التوجه الريادي وأداء الأعمال الصغيرة والمتوسطة على نطاق المشاريع في هامبانتوتا سريلانكا "، هدفت هذه الدراسة إلى اختبار درجة التوجه الريادي، وبيان أثر أبعاد التوجه الريادي(الإبداع، والاستباقية، والمخاطرة) في أداء المصانع في سيرلانكا، تكونت عينة الدراسة من(25) مصنعاً متوسطاً وصغير الحجم في سيرلانكا، وكانت

المقابلات هي الأداة الرئيسة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن (52%) من المصانع تتبنى التوجه الريادي بشكل متوسط،وإن بعدي التوجه الريادي(الإبداع، والاستباقية) يرتبطان بعلاقة طردية مع أداء تلك المصانع.

دراسة (Borges, 2009) بعنوان : **"Organizational change implementation and role of human resource practices: a Brazilian case study"**، التي كانت بعنوان " تنفيذ التغيير التنظيمي ودور ممارسات إدارة الموارد البشرية: حالة دراسية برازيلية"، التي هدفت هذه الدراسة إلى تفسير كيف تسهم إدارة الموارد البشرية في تنفيذ التغيير الاستراتيجي، تكونت عينه الدراسة من (234) عاملا في إحدى كبرى شركات التعدين البرازيلية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن نجاح تنفيذ التغيير تعد على التصورات الذهنية التي يحملها الأفراد العاملون حول ممارسات الموارد البشرية كونها تعتبر من أقوى الأدوات التي يستخدمها المديرون للحد من الآثار السلبية التي قد تترتب على عملية التغيير.

دراسة (Jimimieson & whie & peach, 2006) بعنوان: **" Employee Readiness for change: utilizing the theory of planned behavior to inform change management"** التي كانت بعنوان " جاهزية الموظفين للتغيير باستخدام نظرية السلوك المخطط في تغيير الإدارة "، هدفت هذه الدراسة إلى معرفه درجة جاهزية الموظفين للتغيير باستخدام نظرية السلوك المخطط في تغيير الإدارة، و تكونت عينة الدراسة من (149) موظفاً يعملون في إحدى المنظمات الحكومية الكبرى في كوينز لاند في استراليا،و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن الموظفين الذين أعطوا معلومات فعالة عن إحداث التغيير قد أظهروا اهتماماً كبيراً لدعم عملية التغيير وأن مشاركة الموظفين في عملية التغيير كانت متفاوتة بين متوسطة وعالية وفقاً لمعتقداتهم ولنقلهم إلى أماكن عمل أخرى.

دراسة (Lumpkin & Wales& Ensly, 2006) بعنوان : **" Entrepreneurial orientation effects on new venture performance: The moderating role of venture age"**، التي كانت بعنوان" أثر التوجه الريادي في أداء الشركات بحسب عمرها بالسوق"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد

التوجه الريادي في أداء الشركات بحسب عمرها بالسوق، وتكون مجتمع الدراسة من (476) شركة من الشركات الأكثر نجاحا في العالم، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر لأبعاد التوجه الريادي في أداء الشركات، إلا أن هذا التأثير غير واضح عبر الزمن.

دراسة (Stewart & Kringas, 2005):" Change management- strategy and value in sex Agencies from the Australian public services "، التي كانت بعنوان" أنماط إدارة التغيير وقيمها في ست وكالات من الخدمات العامة الاسترالية"، و هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أنماط إدارة التغيير وقيمها في ست وكالات من الخدمات العامة الاسترالية، تم استخدام الاستبانة والمقابلات أسلوباً لجمع البيانات، وتم مقابلة 12 مديراً في كل وكالة؛أي 72 مقابلة، و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن اعتماد أنموذج مناسب في التغيير، وتوافر القيادة الفاعلة، ودعم الإدارة العليا،والمشاركة، والموارد الكافية، واحترام الثقافة التنظيمية هي من العوامل التي تعود إلى نتائج ناجحة في التغيير في المنظمات.

دراسة (Mcguire,2003)، بعنوان : **"Entrepreneurial organization culture : construct definition instrument development and validation"** التي كانت بعنوان الثقافة التنظيمية الريادية : تعريف أداة التنمية والتحقق من صحتها، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى طبيعة الخصائص التي تتمتع بها ثقافة المنظمة الريادية، وترتبط المتغيرات المتعلقة بالدراسة بأدوات الثقافة من معتقدات وعادات وقيم وطقوس، وكذلك المتغيرات المرتبطة بالأداء، وتكونت عينة الدراسة من (115) شركة في أمريكا منها ريادية (66) تكنولوجية (48) منظمات غير ربحية (5) منظمات لصناعة الدراجات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها لا توجد علاقة بين أدوات الثقافة للمنظمة،وثقافة المنظمة الريادية، ولا توجد إشارات ذات دلالة إحصائية بين العناصر المرتبطة بالأفراد ومتغيرات الدراسة .

ما يميز هذه الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

ركّزت معظم الدراسات العربية والأجنبية على دراسة التوجه الريادي في منظمات وبيئات مختلفة، وركّز بعضها الآخر منها على أثر الخصائص الريادية في الفاعلية التنظيمية كدراسة (العجالين، 2015) وكذلك دراسة (العجمي،2013) والتي

بحثت في دور التوجه الريادي في تحقيق التفوق التنافسي للبنوك التجارية الكويتية. كما تناولت دراسة (الغانم، 2011) أثر التوجه الريادي والمرونة الإستراتيجية على الإبداع التكنولوجي التدريجي، في حين تناولت دراسة (المناصرة، 2008) أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية. وتطرقت دراسة (Peng & Michael & Xiaofeng, 2016) إلى التوجه الريادي والأداء، في حين تطرقت دراسة (Zhi & clyde،2012) إلى تحقيق التوجه الريادي على البيئة والتطبيقات الإستراتيجية بين الشركات المتوسطة وصغيرة الحجم.

وفيما يتعلق بالتغيير التنظيمي فلقد ركزت دراسة كل من (البدارين و بني سلامة، 2016) على دور عملية التدريب في إدارة التغيير التنظيمي، وبحثت دراسة (بقلاتي،2015) في أثر أنماط القيادية على التغيير التنظيمي، وعرضت دراسة (العنزي،2013) ألى أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات، كما عرضت دراسة (الفائز، 2008) إلى الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته.

إن من أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه على النحو الآتي :

1. من حيث الأهداف : تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة، التي هدفت إلى بيان أهمية ودور التوجه الريادي وخصائص الريادية على الأداء والإبداع على المنظمات الخاصة والمشروعات الصغيرة، فيما سعت الدراسة الحالية في التعرف إلى أثر التوجه الريادي للمديرين في التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والتجارة والتموين.
2. من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، أما في الدراسة الحالية فقد ركزت الباحثة على تحديد أثر التوجه الريادي للمديرين (الإبداع، والاستباقية، والاستقلالية، والمخاطرة، والتنافسية) في التغيير التنظيمي (تغيير التشريعات، وتغيير الهيكل التنظيمي، والتغيير التكنولوجي، وتغيير مهارات العاملين) في وزارة الصناعة والتجارة والتموين.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضــمن إجــراء المسح المكتبي بالرجوع إلى المراجع والمصادر لبناء الإطار النظــري للدراســة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بوساطة أداة الدراسة (الاستبانة) والتي تم بناؤها وتوزيعها على أفراد العينة، وتحليلها إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبــار فرضياتها من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وتقديم التوصيات في ظل ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من المديرين جميعهم في وزارة التجــارة والصـــناعة والتموين التي وتتكون من (23) مديرية، و (11) مديرية في محافظـــات الاردن، وقد بلغ عد المديرين (254) مديراً (سجل إدارة الموارد البشرية لوزارة التجــارة والصناعة والتموين لعام 2016). وتم توزيع، استبانة على كافــة أفــراد مجتمــع الدراسة باستخدام عينة الحصر الشامل ، اســترجع منهــا (226)، اســتبانة بنســبه استرجاع بلغت (89%) من الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة، وتم استبعاد (5)، استبانات؛ لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك خضع للتحليــل (221)، استبانة؛أي ما نسبته (87%) من الاستبانات الموزعة على مجتمع الدراسة، وهـــي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي والجدول رقم (1) يبين توزيع أفــراد مجتمــع الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (1)

مجتمع الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	ذكر	173	%78.3
	أنثى	48	%21.7
العمر	30 سنة فأقل	26	%11.8
	31 – 40 سنة	56	%25.3
	41– 50 سنة	65	%29.4
	51 سنة فأكثر	74	%33.5
المؤهل التعليمي	بكالوريوس فأقل	144	%65.2
	ماجستير	55	%24.9
	دكتوراه	22	%9.9
المستوى الوظيفي	مدير	20	%9.1
	مساعد مدير	39	%17.6
	رئيس قسم	162	%73.3
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	29	%13.1
	6 - 10 سنوات	36	%16.3
	11 - 15 سنة	68	%30.8
	16 سنة فأكثر	88	%39.8

المصدر :إعداد الباحثة .

يُبين الجدول رقم (1) أن نسبة الذكور بلغت (78.3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث (21.7%) أي أن الغالبية العظمى من مجتمع الدراسة هو مجتمع ذكوري.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد دلت النتائج على أن الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) قد احتلت المرتبة الأولى بواقع (33.5%)، تلاها الفئة العمرية (41– 50 سنة) وقد بلغت (29.4%) من أفراد عينة الدراسة، وقد جاءت الفئة العمرية (31 –

40 سنة) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت (25.3%)، وأخيراً جاءت الفئة العمرية (30 سنة فأقل) وقد شكلت ما نسبته (11.8%) من أفراد عينة الدراسة.

وقد دلت النتائج إلى أن (65.2%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس فأقل، وقد يعود ذلك إلى أن إشغال بعض الوظائف يتطلب حصول الموظف على مؤهل أكاديمي (بكالوريوس)، مقابل (24.9%) كانوا من حملة درجة (الماجستير) وهذا معناه أن بعض الوظائف في الوزارة المبحوثة تتطلب تأهيلاً علمياً عالياً، في حين أن (9.9%) من حجم العينة كانوا من حملة درجة الدكتوراه.

كما دَلت النتائج أن (73.3%) من عينة الدراسة كانوا من فئة رئيس قسم، وأن ما نسبته (17.6%) كانوا من فئة مساعد مدير ، وأخيراً جاءت وظيفة مدير وشكلت ما نسبته (9.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وقد أوضحت النتائج أعلاه أن (39.8%) من أفراد العينة تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة (16 سنة فأكثر)، مقابل (3.08%) كانت مدة خدمتهم (11 - 15 سنة)، وأن (16.3%) كانت مدة خدمتهم (6 - 10 سنوات)، في حين أن (13.1%) كانت مدة خدمتهم (5 سنوات فأقل).

3.3 أداة الدراسة

بغرض تحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء المسح المكتبي، والاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتم بناء استبانة تتكون من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: ويتضمن خصائص عينة الدراسة في ضوء المتغيرات الشخصية والوظيفية طبقاً للعوامل الشخصية الآتية (النوع الاجتماعي، والعمر،والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، والخبرة الوظيفية).

الجزء الثاني: ويتضمن الفقرات من (1-20) والتي تقيس المتغير المستقل (التوجه الريادي)، إذ تم الاسترشاد بدراسة (العجمي، 2013؛ الغانم، 2011؛ المناصرة، 2008)، وضم هذا الجزء (20) فقرة مقسمة على النحو الآتي:

الفقرات (1-4) تقيس البعد الإبداعي في التوجه الريادي.

الفقرات (5-8) تقيس بُعد المخاطرة في التوجه الريادي.

الفقرات (9-12) تقيس البعد الاستباقي في التوجه الريادي.

الفقرات (13-16) تقيس البعد التنافسي في التوجه الريادي.

الفقرات (17-20) تقيس البعد الاستقلالي في التوجه الريادي.

الجزء الثالث: ويتضمن الفقرات من (21-36) التي تقيس المتغير التابع التغيير التنظيمي، حيث سيتم الاسترشاد بدراسة (بقلاتي، 2015، العنزي ، 2013، الفائز ، 2008)، ويتضمن هذا المتغير الأبعاد الآتية:

الفقرات (21-24) تقيس بُعد التشريعات في التغيير التنظيمي.

الفقرات (25-28) تقيس بُعد الهياكل التنظيمية في التغيير التنظيمي.

الفقرات (29-32) تقيس البعد التكنولوجي في التغيير التنظيمي.

الفقرات (33-36) تقيس بُعد مهارات العاملين في التغيير التنظيمي.

وتم اعتماد تحديد أوزان فقرات الاستبانه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) على النحو الأتي: (تنطبق دائماً وتمثل 5 درجات)، (تنطبيق غالباً وتمثل 4 درجات)، (تنطبيق أحياناً وتمثل 3 درجات)، (تنطبق نادراً وتمثل درجتين)، (لا تنطبق أبداً وتمثل درجة واحدة).

4.3 صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرضها على(8) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية وأصحاب الخبرة والاختصاص في موضوع الدراسة كما في الملحق(ب) المرفق، وبعد استرداد الاستبانات تم إجراء بعض التعديلات على فقرات الاستبانة وفقاً لتوجيهات أعضاء لجنة التحكيم،وصياغة الاستبانة بشكل نهائي.

5.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لمعادلة كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية،ولكل متغير بأبعاده جميعها ، وكانت قيم الثبات

مرتفعة اكبر من (0.60) وتدل على الثبات والاتساق بين فقرات الأداة، والجدول الآَتي يبين قيم معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة:

جدول (2)

قيمة معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

الأداة	الأبعاد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
التوجه الريادي	البعد الإبداعي	0.88
	بعد المخاطرة	0.86
	البعد الاستباقي	0.89
	البعد التنافسي	0.82
	البعد الاستقلالي	0.84
التغير التنظيمي	التشريعات	0.88
	الهياكل التنظيمية	0.90
	البعد التكنولوجي	0.89
	مهارات العاملين	0.87

المصدر :إعداد الباحثة .

6.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SPSS.16) وباستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.
2. تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل،وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3. تحليل الانحدار المتعدد المتدرج(Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.
4. اختبار معامل تضخم التباين(Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح(Tolerance);للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ(Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
5. اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

7.3 حدود الدراسة :

تتلخص حدود الدراسة الحالية إلى:

- الحدود المكانية : تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في وزارة الصناعة والتجارة والتموين والتي تتمثل في 23 مديرية في مركز الوزارة و 11 مديرية في جميع محافظات الأردن .

- الحدود البشرية : طبقت الدراسة على مجتمع الدراسة المتمثل في جميع المديرين و مساعديهم ورؤساء الأقسام في وزارة الصناعة والتجارة والتموين.

- الحدود الزمنية : استغرقت الفترة الزمنية لهذه الدراسة في فصليين دراسيين ابتداء من بداية الفصل الدراسي الثاني لعام 2016/2015 وحتى نهاية الفصل الأول لعام 2017/2016.

- الحدود العلمية : اعتمدت الدراسة على المصادر الآتية :(المناصرة،2008) : (العجمي،2013) : (العنزي،2013).

8.3 محددات الدراسة :

1. إن نتائج الدراسة ستبقى محددة في نطاق الوزارة محل الدراسة أي أن النتائج لا يمكن تعميمها على الوزارات الأخرى.
2. إن نجاح الدراسة مرهون باستجابات أفراد مجتمع الدراسة من المديرين ومساعديهم ورؤساء الأقسام في الوزارة محل البحث.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يأتي عرض نتائج الإحصاء الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لأبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بعد.

وتَم الاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والتي تشمل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة جميعها المستقلة والتابعة، والفقرات المكونة لكل بعد، وعليه فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها على النحو الاَتي: تم تدريج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وتحديدها بخمس مستويات على النحو الآتي: (تنطبق دائماً وتمثل 5 درجات)، (تنطبيق غالباً وتمثل 4 درجات)، (تنطبيق أحياناً وتمثل 3 درجات)، (تنطبق نادراً وتمثل درجتين)، (لا تنطبق أبداً وتمثل درجة واحدة).

وتم اعتماد معيار الحكم على الأوساط الحسابية للفقرات والأبعاد كالتالي:

1الى أقل من 2.33 متدنٍ

2.33إلى أقل من 3.67 متوسط

3.67 فما فوق مرتفع

وتم حساب المعيار كما يلي:

1- الفرق بين الحد الأعلى لبدائل أداة الدراسة والحد الأدنى لبدائل أداة الدراسة =5-1=4

2- تم قسمة الفرق على عدد المستويات (مرتفع/متوسط/ متدنٍ) فتصبح تساوي=3/4=1.33

3- بعدها تتم إضافة نتائج القسمة إلى الحد الأدنى 1+1.33=2.33 متدنٍ ، ثم 2.33+1.33=3.67 متوسط، ثم 3.67+1.33=5 مرتفع.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تصورات المديرين للتوجه الريادي في وزارة الصناعة و التجارة والتموين الأردنية ؟

جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التوجه الريادي في وزارة التجارة والصناعة

تسلسل الفقرات	أبعاد التوجه الريادي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
4-1	البعد الإبداعي	3.51	0.65	5	**متوسط**
8-5	بعد المخاطرة	3.55	0.60	4	**متوسط**
12-9	البعد الاستباقي	3.64	0.54	2	**متوسط**
16-13	البعد التنافسي	3.73	0.52	1	**مرتفعة**
20-17	البعد الاستقلالي	3.57	0.59	3	**متوسطة**
20-1	المتوسط الكلي	3.60	0.54	-	**متوسطة**

المصدر :إعداد الباحثة .

يظهر من الجدول(3) أن المتوسط العام لأبعاد التوجه الريادي بلغ(3.60)، وهذا يعني أن التوجه الريادي في وزارة التجارة والصناعة بدرجة متوسطة. وبتحليل أبعاد التوجه الريادي، يتضح أن البعد التنافسي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري(0.52)، يليه البعد الاستباقي بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري (0.54) ، يليه البعد الاستقلالي بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وانحراف معياري (0.59)، يليه بعد المخاطرة بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وانحراف معياري (0.60)، وفي المرتبة الأخيرة جاء البعد الإبداعي بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، وانحراف معياري (0.65).

وفيما يلي عرض تفصيلي لأبعاد التوجه الريادي كما يراها المديرين في وزارة الصناعة والتجارة والتموين وهي كما يلي:

أولاً: البعد الإبداعي:

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الإبداعي كأحد أبعاد التوجه الريادي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يشجع المديرون في الوزارة الموظفين على تجربة أساليب عمل جديدة.	3.68	0.97	1	مرتفع
2	يقدم المديرون في الوزارة المكافــآت للمــوظفين الــذين يقدمون أفكارا جديدة في العمل.	3.34	1.04	4	متوسط
3	يهتم المديرون في الوزارة في ابتكار منتجات وخــدمات جديدة باستمرار.	3.63	0.99	2	متوسط
4	يدعم المديرون في الوزارة النشاطات البحث والتطــوير مالياً ومعنوياً.	3.40	1.01	3	متوسط
4-1	**المتوسط الكلي**	**3.51**	**0.65**	**-**	**متوسط**

المصدر :إعداد الباحثة .

يشير الجدول (4) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير البعد الإبداعي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51) والانحــراف المعيــاري (0.65)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (1) التي تنص على " يشجع المديرون في الوزارة الموظفين على تجربة أساليب عمل جديدة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.97)،في حين احتلت الفقرة (2) التي تــنص على " يقدم المديرون في الوزارة المكافآت للموظفين الذين يقدمون أفكارا جديدة في العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.34) وانحراف معياري (1.04).

ثانياً: بعد المخاطرة:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المخاطرة كأحد أبعاد التوجه الريادي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
5	يؤمن المديرون في الوزارة بتفويض الصلاحيات للعاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.	3.69	0.96	2	مرتفع
6	يقوم المديرون في الوزارة بتنفيذ بعض المشاريع بعد دراستها حتى لو تضمنت درجة من المخاطرة.	3.37	1.00	4	متوسط
7	يرغب المديرون في الوزارة بضرورة مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة.	3.45	1.04	3	متوسط
8	يرغب المديرون في الوزارة بتحقيق الأهداف الصعبة.	3.72	0.94	1	مرتفع
8-5	**المتوسط الكلي**	**3.55**	**0.60**	-	**متوسط**

المصدر :إعداد الباحثة .

يشير الجدول (5) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير بعد المخاطرة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) والانحراف المعياري (0.60)، أما على مستوى الفقرات فقد كانت تصورات أفراد عينة الدراسة متوسطة.

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (8) التي تنص على "يرغب المديرون في الوزارة بتحقيق الأهداف الصعبة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.94)،في حين احتلت الفقرة (6) التي تنص على " يقوم المديرون في الوزارة بتنفيذ بعض المشاريع بعد دراستها حتى لو تضمنت درجة من المخاطرة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.00).

ثالثاً: البعد الاستباقي:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاستباقي كأحد أبعاد التوجه الريادي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
9	يبادر المديرون في الوزارة بوضع حلولاً مسبقة للمشاكل المتوقعة قبل حدوثها.	3.50	0.96	4	متوسط
10	يبادر المديرون في الوزارة بتغيير أساليب العمل لتناسب التغييرات البيئية الممكن حدوثها.	3.71	0.94	2	مرتفعة
11	يبادر المديرون في الوزارة بنشاطات جديدة لتلبية الحاجات المستقبلية للمواطنين.	3.57	0.98	3	متوسط
12	يبادر المديرون في الوزارة بالاستفادة من التطورات العلمية لانجاز مهامهم.	3.76	0.92	1	متوسط
12-9	**المتوسط الكلي**	**3.64**	**0.54**	-	متوسط

المصدر :إعداد الباحثة .

يشير الجدول (6) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التوجه الريادي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) والانحراف المعياري (0.54)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (12) التي تنص على " يبادر المديرون في الوزارة بالاستفادة من التطورات العلمية لإنجاز مهامهم"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.92)، في حين احتلت الفقرة (9) التي تنص على " يبادر المديرون في الوزارة بوضع حلولاً مسبقة للمشاكل المتوقعة قبل حدوثها" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.50) وانحراف معياري (0.96).

رابعاً: البعد التنافسي:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد التنافسي كأحد أبعاد التوجه الريادي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
13	تشجع الوزارة المديرين على الاشتراك بجـوائز التميـز المحلية والدولية.	3.68	1.02	4	**مرتفعة**
14	يشجع المديرون في الوزارة الموظفين على استخدام كـل ما هو جديد لتمكنهم من انجاز مهامهم.	3.75	0.95	2	**مرتفعة**
15	يحث المديرون في الوزارة الموظفين على التميـز فـي انجاز المهام الموكلة إليهم.	3.77	0.90	1	**مرتفعة**
16	يشجع المديرون في الوزارة الموظفين على المنافسة فيما بينهم لتعزيز أدائهم.	3.71	1.00	3	**مرتفعة**
16-13	**المتوسط الكلي**	**3.73**	**0.52**	-	**مرتفعة**

المصدر :إعداد الباحثة .

يشير الجدول (7) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير البعد التنافسي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) والانحـراف المعيـاري (0.52)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (15) التي تـنص علـى " يحـث المديرون في الوزارة الموظفين على التميز في إنجاز المهام الموكلة إليهم"، جـاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.77) وانحراف معياري (0.90)،في حين احتلت الفقرة (16) التي تنص على " تشجع الوزارة المديرين على الاشتراك بجوائز التميز المحلية والدولية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسـابي (3.68) وانحـراف معيـاري (1.02).

خامساً: البعد الاستقلالي:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للبعد الاستقلالي كأحد أبعاد التوجه الريادي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
17	يمتلك المديرون الصلاحيات اللازمة لتمكنهم من تحقيق أهداف الوزارة.	3.80	0.89	1	مرتفعة
18	تشجع ثقافة الوزارة على التفكير المستقل.	3.33	1.04	4	متوسط
19	تمنح الوزارة المديرين مساحة من الحرية لتطبيق الأفكار الجديدة.	3.46	1.00	3	متوسط
20	يتحاور المديرون بشأن إمكانية تبني مشاريع جديدة دون تحفظات.	3.68	0.95	2	مرتفعة
17-20	**المتوسط الكلي**	**3.57**	**0.59**	-	**متوسطة**

المصدر :إعداد الباحثة .

يشير الجدول (8) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير البعد الاستقلالي كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) والانحراف المعياري (0.59)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (17) التي تنص على " يمتلك المديرون الصلاحيات اللازمة لتمكنهم من تحقيق أهداف الوزارة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.89)، في حين احتلت الفقرة (18) التي تنص على " تشجع ثقافة الوزارة على التفكير المستقل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.04).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى تصورات المديرين للتغيير التنظيمي في وزارة الصناعة و التجارة والتموين الأردنية ؟

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تصورات المديرين للتغيير التنظيمي في وزارة التجارة والصناعة

تسلسل الفقرات	وظائف إدارة الموارد البشرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
24-21	التشريعات	3.78	0.51	1	**مرتفع**
28-25	الهياكل التنظيمية	3.66	0.56	3	**متوسطة**
32-29	البعد التكنولوجي	3.72	0.54	2	**مرتفع**
36-33	مهارات العاملين	3.62	0.58	4	**متوسطة**
36-21	المتوسط الكلي	3.70	0.51	-	**مرتفعة**

المصدر :إعداد الباحثة .

يظهر من الجدول(9) أن المتوسط العام لأبعاد التغيير التنظيمي بلغ(3.70)، وهذا يعني مستوى تصورات المديرين للتغيير التنظيمي في وزارة التجارة والصناعة والتموين الأردنية بدرجة مرتفعة. وبتحليل أبعاد التغيير التنظيمي ، يتضح أن بُعد التشريعات احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.78)، وانحراف معياري(0.51)، يليه بُعد البعد التكنولوجي بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وانحراف معياري (0.54)، يليه بُعد الهياكل التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وانحراف معياري (0.56)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد مهارات العاملين بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، وانحراف معياري (0.58).

وفيما يلي عرض تفصيلي لمستوى تصورات المديرين للتغيير التنظيمي في وزارة الصناعة و التجارة والتموين الأردنية وهي كما يلي:

أولاً: بعد التشريعات:

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التشريعات كأحد أبعاد التغيير التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
21	تسعى الوزارة باستمرار لتحقيق التوافق بين تشـــريعاتها وقوانينها وأنظمتها مع الاستراتيجيات المؤسسية.	3.70	0.98	4	**مرتفعة**
22	تسعى الوزارة باستمرار إلـــى تحـــديث لـــوائح العمـــل وتطويرها.	3.74	0.95	3	**مرتفعة**
23	يتم تحديث وتطوير مهام الموظفين باستمرار لتنسجم مـــع التغيير في التشريعات.	3.87	0.91	1	**مرتفعة**
24	تسعى الوزارة خلال القنـــوات التشـــريعية إلـــى تعـــديل القوانين للاستجابة للتغيرات في بيئة العمل.	3.81	0.93	2	**مرتفعة**
24-21	**المتوسط الكلي**	**3.78**	**0.51**	**-**	**مرتفع**

المصدر :إعداد الباحثة .

يشير الجدول (10) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقـــرات متغيـــر التشريعات كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78) والانحراف المعيـــاري (0.51).

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (23) التي تنص علـــى " يـــتم تحـــديث وتطوير مهام الموظفين باستمرار لتنسجم مع التغيير في التشريعات"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (0.91)، في حين احتلت الفقـــرة (21) التي تنص على " تسعى الوزارة باستمرار لتحقيق التوافق بـــين تشـــريعاتها وقوانينها وأنظمتها مع الاستراتيجيات المؤسسية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حســـابي (3.70) وانحراف معياري (0.98).

ثانياً: بعد الهياكل التنظيمية:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد الهياكل التنظيمية كأحد أبعاد التغيير التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
25	تقوم الوزارة بإجراء تغيير في حجم السلطة والمسؤولية المسندة للموظفين وذلك لمواكبة التغييرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية.	3.73	0.96	2	**مرتفعة**
26	تقوم الوزارة بإجراء تغيير في خطوط الاتصال بين الأقسام عند ظهور متغيرات بيئية تستدعي ذلك.	3.76	0.94	1	**مرتفعة**
27	تقوم الوزارة بإجراء تغيير في تصميم الوظائف عند الحاجة لذلك.	3.61	1.02	3	**متوسطة**
28	يتصف الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة والقدرة على استجابة للمتغيرات البيئية.	3.52	1.03	4	**متوسطة**
25-28	**المتوسط الكلي**	**3.66**	**0.56**	-	**متوسطة**

المصدر :إعداد الباحثة .

يشير الجدول (11) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الهياكل التنظيمية كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.66) والانحراف المعياري (0.56).

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (26) التي تنص على " تقوم الوزارة بإجراء تغيير في خطوط الاتصال بين الأقسام عند ظهور متغيرات بيئية تستدعي ذلك"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.94)، في حين احتلت الفقرة (28) التي تنص على " يتصف الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة والقدرة على استجابة للمتغيرات البيئية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.03).

ثالثاً: البعد التكنولوجي:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية البعد التكنولوجي كأحد أبعاد التغيير التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
29	تسعى الوزارة إلى استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية.	3.68	0.99	4	**مرتفعة**
30	تسعى الوزارة إلى إدخال احدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال.	3.73	0.94	2	**مرتفعة**
31	تسعى الوزارة إلى تحديث التكنولوجيا المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات.	3.70	0.96	3	**مرتفعة**
32	تقوم الوزارة بتطوير أساليب تقديم خدماتها للمواطنين باستخدام التكنولوجيا.	3.75	0.95	1	**مرتفعة**
32-29	**المتوسط الكلي**	**3.72**	**0.54**	-	**مرتفع**

المصدر :إعداد الباحثة .

يشير الجدول (12) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير البعد التكنولوجي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.72) والانحراف المعياري (0.54).

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (32) التي تنص على " تقوم الوزارة بتطوير أساليب تقديم خدماتها للمواطنين باستخدام التكنولوجيا"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.93)، في حين احتلت الفقرة (29) التي تنص على " تسعى الوزارة إلى استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.99).

رابعاً: بعد مهارات العاملين:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد مهارات العاملين كأحد أبعاد التغيير التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
33	تسهم الوزارة في تنمية مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات الحديثة.	3.78	0.94	1	**مرتفعة**
34	تسهم الوزارة في تنمية مهارات العاملين في التعامل مع ضغوط العمل المتغيرة.	3.61	0.96	2	**متوسطة**
35	تسهم الوزارة في تنمية مهارات العاملين في بناء وإدارة فرق العمل.	3.52	1.02	4	**متوسطة**
36	تسهم الوزارة في بناء مهارات قيادية وإدارة الأزمات لدى المديرين.	3.58	0.99	3	**متوسطة**
33-36	**المتوسط الكلي**	**3.62**	**0.58**	-	**متوسطة**

المصدر :إعداد الباحثة .

يشير الجدول (13) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير مهارات العاملين كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.62) والانحراف المعياري (0.58).

كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (33) التي تنص على " تسهم الوزارة في تنمية مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات الحديثة"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.94)،في حين احتلت الفقرة (35) التي تنص على " تسهم الوزارة في تنمية مهارات العاملين في بناء وإدارة فرق العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.02).

4. 2 اختبار فرضيات الدراسة.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، تم إجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو الآتي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (Multicollinarity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين

المسموح (Tolerance) اكبر من (0.05) وتم التأكد من إتبـــاع البيانـــات للتوزيـــع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness) مـــراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول (14) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول (14)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء.

أبعاد المتغير المستقل	معامل التباين (أقل من 10) **VIF**	التباين المسموح (اكبر من 5%) **Tolerance**	الالتواء (أقل من 1) **Skewness**
البعد الإبداعي	2.39	0.419	0.370
البعد الأستباقي	2.90	0.345	0.210
بعد المخاطرة	3.36	0.298	0.266
البعد الاستقلالي	3.46	0.289	0.337
البعد التنافسي	2.28	0.341	0.261

المصدر :إعداد الباحثة .

يلاحظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لكل بعد تقل عن 10 حيث إنها تتراوح بين (2.28-3.46)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تتراوح بين (0.289- 0.419)، وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، ومن أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول (14) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.

جدول (15)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغير التابع	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
التغيير التنظيمي	(5، 215)	0.662	***93.96**	**0.000**
تغيير التشريعات	(5، 215)	0.659	***92.95**	**0.000**
تغيير الهياكل التنظيمية	(5، 215)	0.610	***74.97**	**0.000**
التغيير التكنولوجي	(5، 215)	0.640	***85.42**	**0.000**
تغيير مهارات العاملين	(5، 215)	0.622	***78.82**	**0.000**

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر :إعداد الباحثة .

يوضح الجدول (15) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجات حرية(4، 215)، حيث إن أبعاد التوجه الريادي تفسر (66.2%) من التباين في بُعد(التغيير التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (65.9%) من التباين في بُعد (تغيير التشريعات)، وتُفسر أيضاً (61%) من التباين في بُعد (تغيير الهياكل التنظيمية)، وفسرت أبعاد التوجه الريادي (64%) من التباين في بُعد (التغيير التكنولوجي)، وأخيراً فسرت أبعاد التوجه الريادي (62.2%) من التباين في بُعد (تغيير مهارات العاملين)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد التوجه الريادي في تفسير الأبعاد التابعة للتغيير التنظيمي .

وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي (البعد الإبداعي، والبعد الأستباقي، وبعد المخاطرة، والبعد الاستقلالي، والبعد التنافسي). مجتمعة على التغيير التنظيمي (تغيير التشريعات، وتغيير الهياكل التنظيمية، والتغيير التكنولوجي، وتغيير مهارات العاملين) في وزارة الصناعة و التجارة والتموين الأردنية.

جدول (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التوجه الريادي بأبعاده المختلفة في التغيير التنظيمي.

التوجه الريادي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
البعد الإبداعي	0.435	0.094	0.222	**4.627***	**0.000**
البعد الأستباقي	0.474	0.163	0.356	**2.904***	**0.004**
بعد المخاطرة	0.352	0.120	0.298	**2.945***	**0.004**
البعد الاستقلالي	1.312	0.166	0.983	**7.908***	**0.000**
البعد التنافسي	0.304	0.174	0.226	1.744	0.082

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر :إعداد الباحثة .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (16) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (البعد الإبداعي، البعد الأستباقي، بعد المخاطرة، البعد الاستقلالي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التغيير التنظيمي) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (البعد التنافسي) في المتغير التابع (التغيير التنظيمي). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسية الأولى بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجه الريادي (البعد الإبداعي، البعد الأستباقي، بعد المخاطرة، البعد الاستقلالي) في التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة و التجارة والتموين الأردنية. ونقبلها فيما يتعلق بمتغير البعد التنافسي .

الجدول (17)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression للتنبؤ بالتغيير التنظيمي من خلال أبعاد التوجه الريادي .

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
البعد الاستقلالي	0.550	*9.963	0.000
البعد الإبداعي	0.601	*5.023	0.000
بعد المخاطرة	0.638	*3.623	0.000
البعد الأستباقي	0.658	*3.127	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر :إعداد الباحثة .

وعند إجـــراء تحليـــل الانحـــدار المتعـــدد التـــدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثراً من أبعاد التوجه الريادي في التغيير التنظيمي، يوضح الجدول (17) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقــد احتل بُعد البعد الاستقلالي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (55%) من التباين فـــي المتغير التابع (التغيير التنظيمي)، تلاه البعد الإبداعي الذي فسر مـــع بعـــد البعـــد الاستقلالي ما مقداره (60.1%) من التباين في المتغير التابع (التغيير التنظيمـــي)، تلاه بعد المخاطرة الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (63.8%) من التباين في المتغير التابع (التغيير التنظيمي). تلاه البعد الأستباقي الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (65.8%) من التباين في المتغير التابع (التغيير التنظيمي).

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـــد مســـتوى دلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي (البعد الإبداعي، والبعد الأستباقي، وبعد المخـــاطرة، والبعد الاستقلالي، والبعد التنافسي) في تغيير التشريعات كبعد من أبعاد التغييـــر التنظيمي في وزارة الصناعة و التجارة والتموين الأردنية.

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التوجه الريادي بأبعاده المختلفة في تغيير التشريعات.

الدلالة الإحصائية	قيمة t	Beta	الخطأ المعياري	B	التوجه الريادي
0.000	***4.193**	0.202	0.095	0.398	البعد الإبداعي
0.027	***2.226**	0.274	0.165	0.367	البعد الأستباقي
0.003	***2.960**	0.300	0.121	0.358	بعد المخاطرة
0.000	***7.719**	0.963	0.168	1.293	البعد الاستقلالي
0.032	***2.156**	0.280	0.176	0.380	البعد التنافسي

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). المصدر :إعداد الباحثة .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (18) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (البعد الإبداعي، والبعد الأستباقي، وبعد المخاطرة، والبعد الاستقلالي، والبعد التنافسي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تغيير التشريعات) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسة الأولى بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجه الريادي (البعد الإبداعي، والبعد الأستباقي، وبعد المخاطرة، والبعد الاستقلالي، والبعد التنافسي) في تغيير التشريعات في وزارة الصناعة و التجارة والتموين الأردنية.

الجدول (19)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بتغيير التشريعات من خلال أبعاد التوجه الريادي .

مستوى دلالة t	قيمة t المحسوبة	قيمة R^2	ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ
0.000	***9.059**	0.554	البعد الاستقلالي
0.002	***2.681**	0.651	البعد الأستباقي
0.000	***5.563**	0.613	البعد الإبداعي
0.000	***3.256**	0.634	بعد المخاطرة

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). المصدر :إعداد الباحثة .

وعند إجـــراء تحليـــل الانحـــدار المتعـــدد التـــدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في النموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التوجه الريادي في تغييـــر التشـــريعات، يوضح الجدول (19) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقـــد إحتل البعد الاستقلالي المرتبة الأولى،وفسّر ما مقداره (55.4%) من التبـــاين فـــي المتغير التابع (تغيير التشريعات)، تلاه البعد الإبداعي الذي فسر مع البعد الاستقلالي ما مقداره (61.3%) من التباين في المتغير التابع (تغيير التشريعات)، تـــلاه بُعـــد المخاطرة الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (63.4%) من التباين في المتغير التابع (تغيير التشريعات). تلاه البعد الأستباقي الذي فسر مع الأبعـــاد الســـابقة مـــا مقداره (65.1%) من التباين في المتغير التابع (تغيير التشريعات).

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصـــائية عنـــد مســـتوى دلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي (البعد الإبداعي، والبعد الأستباقي، وبعد المخـــاطرة، والبعد الاستقلالي، والبعد التنافسي) في تغيير الهياكل التنظيمية كبعد من أبعـــاد التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة و التجارة والتموين الأردنية.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التوجه الريادي بأبعاده المختلفة في تغيير الهياكل التنظيمية

.

التوجه الريادي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
البعد الاستقلالي	0.953	0.184	0.953	*6.934	0.000
البعد الأستباقي	0.488	0.181	0.354	*2.691	0.008
البعد الإبداعي	0.452	0.104	0.224	*4.333	0.000
بعد المخاطرة	0.324	0.133	0.265	*2.438	0.016
البعد التنافسي	0.273	0.194	0.196	1.412	0.159

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). المصدر :إعداد الباحثة .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (20) ومن متابعـــة معـــاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (البعد الإبداعي، والبعد الأســـتباقي، وبعد المخاطرة، والبعد الاستقلالي) على التوالي ذوات تـــأثير دال إحصـــائياً فـــي

المتغير التابع (تغيير الهياكل التنظيمية) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة (α≤0.05) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (البعد التنافسي) في المتغير التابع (تغيير الهياكل التنظيمية). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسة الأولى بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) لأبعاد التوجه الريادي (البعد الإبداعي، والبعد الأستباقي، وبعد المخاطرة، والبعد الاستقلالي) في تغيير الهياكل التنظيمية في وزارة الصناعة و التجارة والتموين الأردنية. ونقبلها فيما يتعلق بمتغير البعد التنافسي .

الجدول (21)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بتغيير الهياكل التنظيمية خلال أبعاد التوجه الريادي .

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
البعد الاستقلالي	0.503	***8.953**	**0.000**
البعد الأستباقي	0.594	***3.172**	**0.000**
البعد الإبداعي	0.578	***5.069**	**0.000**
بعد المخاطرة	0.606	***2.873**	**0.002**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05). المصدر :إعداد الباحثة .

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في الأنموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التوجه الريادي في تغيير الهياكل التنظيمية، يوضح الجدول (21) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقد أحتل البعد الاستقلالي المرتبة الأولى وفسر ما مقداره (50.3%) من التباين في المتغير التابع (تغيير الهياكل التنظيمية)، تلاه البعد الإبداعي الذي فسر مع بعد البعد الاستقلالي ما مقداره (57.8%) من التباين في المتغير التابع (تغيير الهياكل التنظيمية)، تلاه بُعد البعد الأستباقي الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (59.4%) من التباين في المتغير التابع (تغيير الهياكل التنظيمية). تلاه بعد المخاطرة

الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (60.6%) من التباين في المتغير التابع (تغيير الهياكل التنظيمية).

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي (البعد الإبداعي، والبعد الأستباقي، وبعد المخاطرة، والبعد الاستقلالي، والبعد التنافسي) في التغيير التكنولوجي كبعد من أبعاد التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة و التجارة والتموين الأردنية.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التوجه الريادي بأبعاده المختلفة في التغيير التكنولوجي .

التوجه الريادي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
البعد الاستقلالي	1.452	0.178	1.047	*8.166	0.000
البعد الأستباقي	0.550	0.175	0.398	*3.145	0.002
البعد الإبداعي	0.522	0.101	0.257	*5.180	0.000
بعد المخاطرة	0.279	0.128	0.227	*2.179	0.030
البعد التنافسي	0.131	0.187	0.115	1.612	0.108

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر :إعداد الباحثة .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (22) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (البعد الإبداعي، والبعد الأستباقي، وبعد المخاطرة، والبعد الاستقلالي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التغيير التكنولوجي) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (البعد التنافسي) في المتغير التابع (التغيير التكنولوجي). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسة الأولى بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجه الريادي (البعد الإبداعي، والبعد الأستباقي، وبعد المخاطرة، والبعد الاستقلالي) في التغيير التكنولوجي في وزارة الصناعة و التجارة والتموين الأردنية. ونقبلها فيما يتعلق بمتغير البعد التنافسي .

الجدول (23)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بالتغيير التكنولوجي من خلال أبعاد التوجه الريادي .

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
البعد الاستقلالي	0.511	***9.997**	**0.000**
البعد الإبداعي	0.608	***6.983**	**0.000**
البعد الأستباقي	0.632	***4.071**	**0.002**

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر :إعداد الباحثة .

وعند إجــراء تحليــل الانحــدار المتعــدد التــدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في الأنموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التوجه الريادي في التغيير التكنولوجي ، يوضح الجدول (23) ترتيب دخول أبعاد العامل المستقل في معادلة الانحدار، فقــد أحتل البعد الاستقلالي المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (51.1%) من التبــاين فــي المتغير التابع (التغيير التكنولوجي)، تلاه بعد البعد الإبداعي الذي فسر مــع البعــد الاستقلالي ما مقداره (60.8%) من التباين في المتغير التابع (التغيير التكنولوجي)، تلاه البعد الأستباقي الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (63.2%) من التباين في المتغير التابع (التغيير التكنولوجي).

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنــد مســتوى دلالــة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الريادي (البعد الإبداعي، والبعد الأستباقي، وبعد المخــاطرة، والبعد الاستقلالي، والبعد التنافسي) في تغيير مهارات العاملين كبعد من أبعــاد التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة و التجارة والتموين الأردنية.

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر التوجه الريادي بأبعاده المختلفة في تغيير مهارات العاملين .

التوجه الريادي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	الدلالة الإحصائية
البعد الاستقلالي	1.190	0.179	0.876	*6.663	0.000
البعد الأستباقي	0.492	0.176	0.363	*2.798	0.006
بعد المخاطرة	0.449	0.129	0.372	*3.483	0.001
البعد الإبداعي	0.368	0.101	0.185	*3.638	0.000
البعد التنافسي	0.262	0.188	0.191	1.398	0.164

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

المصدر :إعداد الباحثة .

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (24) ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن أبعاد المتغير المستقل (البعد الإبداعي، والبعد الأستباقي، وبعد المخاطرة، والبعد الاستقلالي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تغيير مهارات العاملين) بدلالة وارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) والقوة التأثيرية الدالة إحصائياً لقيم (Beta). كما أشارت النتائج في الجدول أعلاه إلى عدم وجود أثر دال إحصائياً لبعد المتغير المستقل (البعد التنافسي) في المتغير التابع (تغيير مهارات العاملين). مما تقدم نرفض فرضية الدراسة الرئيسة الأولى بصورتها العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التوجه الريادي (البعد الإبداعي، والبعد الأستباقي، وبعد المخاطرة، والبعد الاستقلالي) في تغيير مهارات العاملين في وزارة الصناعة و التجارة والتموين الأردنية. ونقبلها فيما يتعلق بمتغير البعد التنافسي .

الجدول (25)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بتغيير مهارات العاملين خلال أبعاد التوجه الريادي .

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
البعد الاستقلالي	0.536	*8.693	0.000
البعد الإبداعي	0.569	*4.381	0.000
بعد المخاطرة	0.594	*3.266	0.000
البعد الأستباقي	0.619	*2.974	0.002

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). المصدر :إعداد الباحثة .

وعند إجـــراء تحليـــل الانحـــدار المتعـــدد التـــدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل بعد من أبعاد العامل المستقل على حده في المساهمة في الأنموذج الرياضي الذي يمثل أثر أبعاد التوجه الريادي فـــي تغييـــر مهـــارات العاملين، يوضح الجدول (25) ترتيب دخول أبعاد العامـــل المســـتقل فـــي معادلـــة الانحدار، فقد أحتل البعد الاستقلالي المرتبة الأولى،وفسر ما مقداره (53.6%) مـــن التباين في المتغير التابع (تغيير مهارات العاملين)، تلاه البعد الإبداعي الذي فسر مع البعد الاستقلالي ما مقداره (56.9%) من التباين في المتغير التابع (تغيير مهـــارات العاملين)، تلاه بعد المخاطرة الذي فسر مع البعد الاستقلالي ما مقـــداره (59.4%) من التباين في المتغير التابع (تغيير مهارات العاملين)، تلاه البعد الأســـتباقي الـــذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (61.9%) من التباين في المتغير التـــابع (تغييـــر مهارات العاملين).

4.3 مناقشة النتائج:

1. دلّت النتائج أن التوجه الريادي في وزارة التجارة والصناعة والتموين بدرجة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أهمية تحديد المهارات المطلوبة التي تتوفر خلال تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، وتوفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، والاستعانة بمتخصصين واستشاريين بالشكل الذي يلبي احتياجات المنظمة والعاملين. وقد يعزى ذلك لأهمية التركيز على عناصر

التوجه الريادي التي تعد إحدى الآليات المهمة لتحقيق التغيير التنظيمي،وذلك لأهميّة وضوح توجه المؤسّسة المستقبليّ والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي ترغب في الوصول إليه في تقديم الخدمة للمراجعين، والاعتماد على الاتصالات في نشر ونقل المعلومات إلى العاملين جميعهم حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهميّة تحقيقها، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة.. وأن البعد التنافسي احتل المرتبة الأولى وهذه النتيجة تعني أن وزارة التجارة والصناعة والتموين تولي البعد التنافسي الاهتمام الكافي لتزويد العاملين بالخبرات والمعارف الجديدة للوصول إلى حالة اتزان معرفي تزودهم بالمهارات الأدائية لتحسين مستوى الأداء، يلي ذلك البعد الاستباقي والذي يعمل على تعزيز القدرات التنظيمية،وتمكين الأفراد من اكتساب المهارات والمعلومات حتى يكونوا قادرين على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية وتأهيلهم، بغية إحداث التغيير، والتطوير وتحسين أداء الأفراد في العمل، وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء، وجاء في المرتبة الثالثة البعد الاستقلالي وقد يعود ذلك إلى أن الوزارة المبحوثة تطبق سياسات وبرامج تساعد في تنمية ما يمتلكه الأفراد من مهارات إدارية، وتوفر قدراً من الحرية في المشاركة في العملية الإدارية، في حين في المرتبة الرابعة بُعد المخاطرة، وتعد هذه الإستراتيجية بمنزلة نظام يحوي المبادرات والمناهج والأدوات الموجهة لإيجاد تدفق مثالي للمعارف لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، خلال تفويض الصلاحيات للعاملين وتحمل المسؤولية الكاملة، وتنفيذ المشاريع الضرورية، والوصول إلى التميز في أداء الأعمال، وتعزيز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه. وجاء في المرتبة الأخيرة البعد الإبداعي، وهي المنهجية التي تتبعها الإدارات المختلفة في وزارة الصناعة والتجارة والتموين من أجل تشجيع العاملين فيها على تجربة وسائل جديدة مبتكرة،وتقديم الأفكار والخدمات الجديدة بطريقة منظمة ومدعمة تسهم في تحقيق أهداف العمل .

2. دلّت النتائج أن مستوى تصورات المديرين للتغيير التنظيمي في وزارة التجارة والصناعة والتموين الأردنية بدرجة مرتفعة. وأن بُعد التشريعات احتل المرتبة الأولى، يليه البعد التكنولوجي، يليه بُعد الهياكل التنظيمية، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد مهارات العاملين.

مما تفسّر تلك النتيجة هو أن التغيير الدائم في التشريعات التي أنعكست دورها على التغيير التنظيمي،مما يساعد في إحداث تغيرات في سلوكهم وعاداتهم ومعرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم اللازمة في أدائهم لعملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم،وأهداف المنظمة التي يعملون بها على السواء. كما ركز المديرون على أن جهود التغيير التنظيمي تسهم في إيجاد التوافق بين الواجبات التي يقوم بها الموظف وبين الحقوق التي يحصل عليها، وتحفيز المبدعين وتشجيعهم للحفاظ على الأداء المتميز وتطويره، كما تُفسّر هذه النتيجة على أن تحقيق التغيير التنظيمي أسهم في التقليل من الروتين،وزيادة نسبة المرونة في العمل، وجعلت تقييم العمل وتوزيع المهام تتم بطريقة منطقية. وأوجدت برامج فعالة لتبسيط إجراءات العمل، وأسهمت في تحديث الإجراءات وتطويرها بشكل مستمر. كما يمكن أن تُفسّر أن لوزارة التجارة والصناعة والتموين الأردنية توجهاً نحو توظيف البعد التكنولوجي لرسم السياسات، وتحسين مستوى الأداء. وتوفير الإمكانيات الفنية لإيجاد نظام معلومات فعال. والتقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (البدارين و بني سلامة، 2016)، والتقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (بقلاتي،2015). والتقت نتائج هذه الدراسة أيضاً مع دراسة (العنزي،2013) التي توصلت جمعيها إلى أن التغيير التنظيمي يساعد في رفع قدرات ومهارات العاملين، وفي الدقة والسرعة في إنجاز الأعمال، وزيادة فاعلية أداء العمل.

3. دلت النتائج أن أبعاد التوجه الريادي تفسر (66.2%) من التباين في بُعد(التغيير التنظيمي)، كما تُفسر أيضاً (65.9%) من التباين في بُعد (تغيير التشريعات)، وتُفسر أيضاً (61%) من التباين في بُعد (تغيير الهياكل التنظيمية)، وفسرت أبعاد التوجه الريادي (64%) من التباين في بُعد (التغيير التكنولوجي)، وأخيراً فسرت

أبعاد التوجه الريادي (62.2%) من التباين في بُعد (تغيير مهارات العاملين)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد التوجه الريادي في تفسير الأبعاد التابعة للتغيير التنظيمي . وتفسر هذه النتيجة على أن توافر هذه الأبعاد تؤسس لمنظمات ذات صحة تنظيمية، كما أن توافرها يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب المديرين لتحقيق أهدف الوزارة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء،أو جهد ممكن لصالح الوزارة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها. وقد يعود ذلك إلى أن المديرين يقومون بدور قيادي لتنسيق الجهود، وتوحيدها لتحقيق أهداف الوزارة خلال فرق عمل تكون أكثر قدرة على تطوير والأعمال تحسينها، ودعم وتشجيع التغيير من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة. كما تفسر هذه النتيجة على أن المديرين يمتلكون قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميّزة، تساعدهم في تخطي العقبات التي تواجههم دونما تذمر، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للوزارة.

4. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (البعد الإبداعي، والبعد الأستباقي، وبعد المخاطرة، والبعد الاستقلالي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التغيير التنظيمي) وأحتل البعد الاستقلالي المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (55%) من التباين في المتغير التابع (التغيير التنظيمي)، تلاه البعد الإبداعي الذي فسر مع بعد البعد الاستقلالي ما مقداره (60.1%) من التباين في المتغير التابع (التغيير التنظيمي)، تلاه بُعد المخاطرة الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (63.8%) من التباين في المتغير التابع (التغيير التنظيمي). تلاه البعد الأستباقي الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (65.8%) من التباين في المتغير التابع (التغيير التنظيمي).

5. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (البعد الإبداعي، والبعد الأستباقي، وبعد المخاطرة، والبعد الاستقلالي، والبعد التنافسي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تغيير التشريعات) و احتل البعد الاستقلالي المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (55.4%) من التباين في المتغير التابع (تغيير التشريعات)، تلاه البعد الإبداعي الذي فسر مع البعد الاستقلالي ما مقداره

(61.3%) من التباين في المتغير التابع (تغيير التشـــريعات)، تـــلاه بُعـــد بعـــد المخاطرة الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (63.4%) مـــن التبـــاين فـــي المتغير التابع (تغيير التشريعات). تلاه بُعد البعد الأستباقي الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (65.1%) من التباين في المتغير التابع (تغيير التشريعات).

6. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (البعد الإبداعي، والبعد الأســتباقي، وبعــد المخاطرة، والبعد الاستقلالي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تغيير الهياكل التنظيمية) و أحتل البعد الاستقلالي المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (50.3%) من التباين في المتغير التابع (تغيير الهياكل التنظيمية)، تلاه بعد البعد الإبداعي الذي فسر مع بعد البعد الاستقلالي ما مقداره (57.8%) من التباين في المتغير التابع (تغيير الهياكل التنظيمية)، تلاه بُعد البعد الأستباقي الذي فســـر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (59.4%) من التباين في المتغيـــر التـــابع (تغييـــر الهياكل التنظيمية). تلاه بُعد المخاطرة الذي فسر مع الأبعاد السابقة مـــا مقـــداره (60.6%) من التباين في المتغير التابع (تغيير الهياكل التنظيمية).

7. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (البعد الإبداعي، والبعد الأســتباقي، وبعــد المخاطرة، والبعد الاستقلالي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (التغيير التكنولوجي) وأحتل البعد الاستقلالي المرتبة الأولى، وفســـر مـــا مقداره (51.1%) من التباين في المتغير التابع (التغيير التكنولوجي)، تلاه بعــد البعد الإبداعي الذي فسر مع البعد الاستقلالي ما مقداره (60.8%) من التباين في المتغير التابع (التغيير التكنولوجي)، تلاه البعد الأستباقي الذي فسر مع الأبعـــاد السابقة ما مقداره (63.2%) من التباين في المتغير التابع (التغيير التكنولوجي).

8. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل (البعد الإبداعي، والبعد الأســتباقي، وبعــد المخاطرة، والبعد الاستقلالي) على التوالي ذوات تأثير دال إحصائياً في المتغير التابع (تغيير مهارات العاملين) وأحتل البعد الاستقلالي المرتبة الأولى، وفسر ما مقداره (53.6%) من التباين في المتغير التابع (تغيير مهارات العاملين)، تـــلاه بعد البعد الإبداعي الذي فسر مع البعد الاستقلالي ما مقداره (56.9%) من التباين في المتغير التابع (تغيير مهارات العاملين)، تلاه بعد المخاطرة الذي فسر مع بعد

البعد الاستقلالي ما مقداره (59.4%) من التباين في المتغير التابع (تغيير مهارات العاملين)، تلاه بُعد البعد الأستباقي الذي فسر مع الأبعاد السابقة ما مقداره (61.9%) من التباين في المتغير التابع (تغيير مهارات العاملين).

4.4 التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي:

1. ضرورة تعزيز وزارة الصناعة والتجارة والتموين سلوكات التوجه الريادي،ومحاولة الاستفادة من مخرجاتها لإنجاح التغيير التنظيمي، والذي يتحقق من خلال التفكير المبدع، والإدراك الواعي للبيئة، وذلك لما تبين من أثر ذي دلالة إحصائية للتوجهات الريادية في أبعاد التغيير التنظيمي .
2. تعزيز توجهات المديرين في وزارة الصناعة والتجارة والتموين الأردنية نحو التوجه الريادي وذلك خلال تحقيق التوازن بين سياسة استقطاب الخبراء،وأصحاب الأفكار المبدعة من خارج الوزارة والعمل على وضع نظام حوافز خاص للمبدعين في الوزارة، بحيث يحقق النظام طموحاتهم الشخصية، ويقدر جهودهم،ويولد لديهم الإحساس بالعدل والمساواة.
3. تعزيز مهارات القيادات الإدارية ومهارات العاملين عامة في الوزارة وذلك خلال إعداد دورات تدريبية للتعامل مع الأساليب الكمية والتطبيقات الحاسوبية التي تساعد في تقدير درجة المخاطرة، وبدرجة من الدقة.
4. العمل على زيادة تمكين العاملين في عملهم في الوزارة خلال منح الحرية لهم لتحديد أساليب إنجازهم للأعمال، ومناقشة المشاكل التي تواجههم في العمل بحرية،وصراحة وعدم الخوف، والتردد من طرح تلك المشاكل.
5. تعزيز اتجاهات المديرين في وزارة الصناعة والتجارة والتموين الأردنية نحو بعدي: الهياكل التنظيمية ومهارات العاملين وذلك خلال تطوير شبكة الاتصالات بين المديرين، وجعلها متعددة الاتجاهات،وعدم حصرها بالسلم الرسمي في الوزارة، والاستفادة من الاتصالات غير رسمية، و إعادة النظر في تصميم

البرامج التدريبية لتتلاءم مع احتياجات المديرين في الوزارة،وتكون ذات نوعيـــة عالية، حيث تمنح فرصها للمديرين بعدالة.

6. تعزيز الشراكة بين الوزارة والجامعات بما يساعد في تحويل الأفكـــار والنتـــائج البحثية من مجرد أفكار نظرية إلى نماذج أولية ذات صيغة عملية يمكن أن تسهم في تحسين فرص نجاح التغيير التنظيمي في الوزارة .
7. كما توصي الدراسة الحالية بإجراء المزيد من الدراسات في مجتمعـــات بحثيـــة أخرى حكومية وغير حكومية وذلك لتأكد من صلاحية النتائج التي تـــم توصـــل اليها في مجتمع الدراسة الحالية.

المراجع

المراجع العربية:

الاَغا، وفيق حلمي (2010)،" **القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي في البنوك العاملة في قطاع غزة** "، مجلة جامعة الأزهر بغزة سلسلة العلوم الانسانية، المجلدة رقم (12)، العدد (2).

البدارين، رقيا قاسم، بني سلامة، ميساء مصطفى (2016)، " **دور عملية التدريب في إدارة التغيير التنظيمي في شركات الاتصال الأردنية العاملة في محافظة إربد** "، مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلدة 24، العدد 3.

بقلاتي، نبيلة (2015)، "**أثر انماط القيادة على التغيير التنظيمي دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة لولاية بسكرة**"، (رسالة ماجستير غير منشورة)؛ الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

أبو بكر، مصطفى محمود (2007)، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية .

بني حمدان، خالد محمد، ادريس، وائل محمد صبحي، عبد الرحمن، ربى رشيد (2013)، " **المرونة الإستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الاستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي دراسة إختبارية على الخطوط الجوية الأردنية**"، مجلة الجامعة الخليجية، العدد 5، ص 4872.

توفيق، عبد الرحمن (2007)، **الإدارة بالمعرفة : تغيير ما يمكن تغييره**، مركز الخبرات المهنية، القاهرة.

حامد، مهند، إرشيد، فوزي (2007)، **نحو سياسات لتعزيز الريادة بين الشباب في الضفة الغربية وقطاع غزة**، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، القدس، فلسطين.

حريم، حسين (2003)، **إدارة المنظمات**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الحميدي، تهاني محسن بدر(2012)، " **الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي** "، أطروحة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن .

الخصاونة، عاكف لطفي (2010)، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال،** الطبعة الأولى، دار ومكتب الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الخضيري، محسن أحمد (2003)، **إدارة التغيير**، دار الرضا للنشر، دمشق.

درة، عبدالباري،الصباغ (2010)، ادارة الموارد البشرية وتنميتها، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

دودين، أحمد يوسف(2012)، **إدارة التغيير والتطوير التنظيمي،** دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السالم، مؤيد سعيد (1999)، **العلاقة بين أبعاد تصميم العمل والسلوك الابداعي للعاملين : دراسة ميدانية في منشأة صناعية عراقية**،دراسات، العلوم الإدارية، المجلدة رقم (26)، العدد (1)، ص 98113.

السكارنة، بلال خلف (2008)، **الريادة وإدارة منظمات الأعمال**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

السكارنة، بلال خلف (2005)، "**استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاداء لشركات الاتصالات في الاردن** "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

السكارنة، بلال خلف (2007)، **استراتيجية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية،** مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 15، ص : 3397.

السلمي، علي (2002)،" **تطور الفكر التنظيمي**"، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر.

الشخيلي، أسيل أمين إبراهيم (2013)، " **اثر التخطيط الاستراتيجي على كفاءة أداء المؤسسات غير الربحية العاملة في الاردن ودور التوجه الريادي**"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط،عمان،الأردن.

الشمري، مشعل عواد غازي (2013)، " **دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الإبداع في المشروعات الريادية دراسة ميدانية على منتجات المواد الغذائية**

في دولة الكويت"، أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن. صالح، احمد علي (2007)، " **الأنماط الريادية وعلاقتها ببعض الخصائص الشخصية : بحث استكشافي ميداني**"، بحث مقدم إلى مؤتمر اتحاد رجال الأعمال العراقيين، بغداد، العراقي.

الصيرفي، محمد (2008)، **إدارة التغيير**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

عبد الباقي، صلاح الدين (2005)، " **مبادئ السلوك التنظيمي**"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،مصر.

الطجم، عبد الله عبد الغني (2003)، **التطوير التنظيمي**، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، السعودية.

العبيدات، محمد إبراهيم (2010)، **تطوير المنتجات الجديدة**، مدخل سلوكي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

العجالين، توفيق عبد الغني (2015)، "**أثر الخصائص الريادية في الفاعلية التنظيمية : الدور الوسيط للتوجهات الاستراتيجية _ دراسة ميدانية في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة عبد الله الثاني ابن الحسين الصناعية الأردن**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

العجمي، عبد المحسن سالم (2013)،" **دور التوجه الريادي في تحقيق التفوق التنافسي للبنوك التجارية الكويتية**"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية؛ عمان، الأردن .

العلي، عبد الستار (2002)، " **الريادة (المقدمة والمدخل)** "، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الريادة في الاردن، 15 كانون الثاني برعاية المجلس الأعلى للعلوم والتكنولوجيا .

العميان، محمود سليمان (2003)، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، الطبعة الثانية،عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

العنزي، يوسف صالح الحمد (2013)،" **أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت**"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط؛عمان،الأردن.

الغانم، سلمان عبدالله سلمان (2011)،" **أثر التوجه الريادي والمرونة الإستراتيجية على الإبداع التكنولوجي التدريجي : دراسة تطبيقية على شركات الطيران الكويتية**"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط؛عمان، الأردن.

الفائز، صالح بن سليمان (2008)،"**الإستراتيجيات القيادية في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية؛ رياض، السعودية.

الفريحات، خضير كاظم محمود؛اللوزي،موسى سلامة؛ الشهابي، أنعام (2009)، **السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة**، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص: 341.

الفغم، جفران بن بدر بن صايف (2014)، " **مجالات التطوير التنظيمي ومعوقاته وسبل معالجتها من وجهه نظر العاملين في دورات المنظمة الشرقية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

القاسم،فيصل بن عبد الله بن محمد (2015)، "**التطوير التنظيمي وعلاقته بمستويات الالتزام التنظيمي من وجهه نظر موظفي إمارة منطقة الرياض** "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.

القاضي،فؤاد (2007)، **إدارة التغيير**، المطبعة العثمانية، القاهرة، مصر.

القحطاني، سالم سعيد (2005)، **مدى استعداد المديرين لاستخدام فرق العمل في الاجهزة الحكومية**، دورية الإدارة العامة، مجلدة 45، عدد1، الرياض.

القحطاني، سالم سعيد (2012)، **الريادة الإستراتيجية كمدخل لتطوير المنظمات الحكومية**، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الثاني لمعاهد الإدارة العامة والتنمية الإدارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج، رياض.

القرنة، لميس يوسف (2014)، " **أثر أبعاد المنظمة الريادية في تحقيق التنافسية المستدامة دراسة ميدانية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة عمان**"، أطروحة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

القريوتي، محمد قاسم (2008)، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

الكايد، زهير عبد الكريم(2003)، **الحكمانية قضايا وتطبيقات**، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة.

اللوزي، موسى (2003)، **التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

ماهر، أحمد (2011)، **تطوير منظمات الاعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

المجالي، رائد جمال (2014)، " **أثر القيادية التحويلية في أداء الشركات الصناعية الأردنية: التوجه الريادي متغيراً وسيطاً**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، عمان، الاردن.

محمد، زبير (2010)، **الإبداع التكنولوجي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الصناعية، ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤوسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،89 نوفمبر**، جامعة الشلف، الجزائر.

المشاري، عبدالله سعد (2003)، "**معوقات التطوير التنظيمي من وجهه نظر القيادات العليا والوسطى في شرطة منطقتي الرياض ومكة المكرمة** "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

مصطفى، إيمان بشير (2005)، " **التوجه الاستراتيجي وأثره في التغيير الاستراتيجي دراسة تحليلة لاراء عينة من المدراء المنظمات الصناعية في محافظة نينوى**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

المناصرة، إكسمري (2008)،" **أبعاد التوجه الريادي للمديرين وأثرها على فاعلية القرارات الإستراتيجية في الشركات المساهمة الأردنية**"، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

هل، شارلز، جونز (2001)، **الإدارة الاستراتيجية : مدخل متكامل**، ترجمة رفاعي وعبد المتعال، دار المريخ، الرياض.

الهواري، سيد (2002)، الإدارة : الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة.

المراجع الأجنبية

Alas،R، Allikimae, T, Varts, R (2012)**," Achieving successful organizational change : the role of human resource management practices "**, Eleader manila, January 24, manila, philippines.

Aragoncorred, Juan Alberto (1998**)," Strategic proactively and firm to natural environment "**, Academy of management journal، vol.41, p.724.

Awang، Amran; Ahmad zainal ariffin; Asghar, Abdul rashid said & Subarikhairul anwar (2010**), "Entrepreneurial orientation among bumiputera small and medium Agro Based Enterprises (BSMAEs) in west Malaysia: policy implication in Malaysia"**, international journal of business management, Vol.5:130143.

Albarrak،a, abdulrahman (2008)," Organizational change and innovation ", unpublished scientific،Riyadh.

BHattacharyya, satybir (2005**)," Entreprenuership and innovation : how leadership style makes of difference ?"**, The journal for decision makers, vol.31, No.1.

Broges (2009**), " organizational change implementation and role of human resource practices: Brazilian case study**", Brazilian business review.

Cata,T (2003**), " critical success factor for Eservice an exploratory study of web based insouciance companies"**, (PHD Dissertation), university of Nebraska, USA, Digital dissertation.

Chang, shihchia; Lin, pujen; chang, fujen & chen, ronghuei (2007**), " Acheving manufacturing flexibility through entrepreneurial orientation"**, industrial management & Data system، Vol. 107 No.7: 997 1017.

Covin, J.G; Green, kimberly M& Slevin, Dennis (2006), **"Strategic process effects on the entrepreneurial orientation sales growth rate relationship"**, Entrepreneurship theory & practice, Vol.30, NO.1:5781.

Covin،J.G،Miles،Margon (1999**), " Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage "**, entrepreneurship : theory and practice، spring.

Daft, R, Noe،R (2001**)," Organization behavior "**, Harcourt college، publishers, Inc.

Dess, G, Lumpkin .G.T (2005**)," The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship "**, academy of management executive، vol.19 .

Fairoz, Fauzul mafasiya; Hirobumi، Takenochi & Tanaka, Yukiko (2010), **" Entrepreneurial orientation and business performance of small and medium scale enterprise of hambanota district Sri lanka "**,Asian social science، vol 50, no.2; 305324.

Frank, Hermann ; Kessler, Alexander & fink، Matthias (2010)، **" Entrepreneurial orientation and business performance A replication study ",** Schmalenbash business review، vol. 62 : 175 198.

Fong, P.S.W (2005)،**" Management of knowledge in project environment"**، Butterworth Heinemann, Oxford, pp.4156.

Fox, julie .M (2005**), " Organizational entrepreneurship and the organizational performance"**, Linkage in university extension، the degree doctor philosophy, Ohio state university.

Grilo, isobel،Thurik, roy (2005**), " Latent and actual entrepreneurship in Europe and the us : some recent development "**, international entrepreneurship and management journal of small business management، vol.44.

Hafeez, s; Chauhry، R,M; Siddiqui, Z.U & Rehman k.u (2011)، **" The effect of market and entrepreneurial orientation on firm performance"**, Information management and business review, vol.3,No.6 : 389 395.

Harrison.N, Samson.D (2002), **" Technology management : text and international cases**", McGaw Hil.

Harvey, Don & Brown, Donald R (2010**)," An experiential approach to organizational development"**، 6thed; prentice hall, new jersey, U.S.A.

Hickson، D.J, Wgastley, R.J, Butter & D.C, Wilson (1981)," **organization power research in organizational behaviour an annual series & analytical essays and critical reviews",** Editor LL Cumming and BM Staw, vol.3.

Hill. G & Jones, R (2010), **Organization Theory : Text & cases**".Third Edition, prentic Hall.

Hisrich،Robert D.peters، Michal p. and shepherel، Dean A (2005**)،"Entrepreneurship"**, (sixth edition), Mc Grawhill, new York.

Hitt .M (2002), **" Corporate entrepreneurship and cross functional centralization theory and practice "**, journal of management، Vol.23, P:3399.

Hodge، B.J & Anthony .wiliam (1988), **" Organization theory ",** 3ed، Baconinc, Bosten.

Huffman, Tamy .ross(2003**), " When is entrepreneurship good? the effect of information asymmetry and produce consumer interface on innovation industries",** PHD .in the collage of business and economics in university of Kentucky.

Irigoyen، claudio (2007), **" Where do entrepreneurship come from"**، PHD. The university of Chicago.

Jimmieson, N; White, katherine, & peach، megan (2006), **"Employee readiness for change : utilizing the theory of planned behavior inform change management"**، Academy of management, California : USA.

Johnson, Gerry، Scholes kevan (2002), **" Exploring corporate strategy "**، 6 edition, the finical time prentice hall, united kingdom.

Kemelgor، Bruce .H (2002**)," A Comparative analysis of corporate entrepreneurship orientation between selected firms in Netherlands and USA "**، entrepreneurship and regional development, vol.14.

Kuratko، D.F(2005), **" The emergence of entrepreneurship education، trend and challenges"**, entrepreneurship theory practice, vol.29.no.5.

Lee, sang & peterson, Suzanne (2001**)," Culture Entrepreneurial orientation, and Global competitiveness"**, journal of world business، vol.35, No.4: 115.

Marino, L, Strandholm, k, steensma .H .Kevin & Weaver،K (2002)," **The moderating effect of national culture on the relationship between entrepreneurial orientation and strategic alliance portfolio extensiveness "**, entrepreneurship theory practice, p.145160.

Manimala, M (2006)،" E**ntrepreneurial globalizing economy ",**(ILMB) Management review, vol.18.

Miller، D (1983), **" The Correlates of entrepreneurship in three types of firms** ", management science، vol.29, no. 7.

Mousa, F.T, Wales, W.(2012) **" Founder effectiveness in leveraging entrepreneurial orientation"**, Management decision, Vol 50, No.2: 305324.

Olivier، M (2007**), " Gestion du changement "** dund, Paris.

Oviatt, Benjamin.M، Mcdongall .p (2005), **" Defining international Entrepreneurial and modeling the speed of internationalization ",** Entrepreneurial theory and practice، vol .29 .no .25.

Peng Shan, Michael Song, Xiaofeng Ju (2016**) " Entrepreneurial orientation and performance: Is innovation speed a missing**

link?"،*Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 2, Pages 683690.

Poton R.A and McCalmand (2001)،**" Change management :A Guide to Effective implementation",** Second Edition, sage publication.

Quince, Thelma & whittaker, hugh (2003), **"Entrepreneurial orientation and Entrepreneurs intentions and objective"**, ESRC centre for business research، University of Cambridge, working paper.

Renko, maija& Malin (2010**) " The effect of market orientation entrepreneurial orientation، and Technological capability on innovativeness: A study of young biotechnology venture united state and Scandinavia"**, journal of small business management،Vol. 47, No.3: 331369.

Shattock،M (2005)," **European universities for Entrepreneurial chair role in Europe or knowledge the theoretical context"** higher education management and policy، vol . 17.

Sitkin, S.B، Weingart. L.R (1995**), " Determination of risky decision making behavior : a test of mediating role of risk perceptions and propensity"**, Academy of management journal, vol.38, no.6.

Stewart.J, Kringas.P (2005**), " Change management strategy and value in six agencies from the Australian public services "**,public administration review، vol.63.

Theornberry, Neal (2006), **" Lead like an entrepreneur "**, Mc Graw Hill books, New York.

Xiaojun Zhang **, (2016) "Coevolution between institutional environments and organizational change: the mediating effects of managers' uncertainty"**, Journal of Organizational Change Management, Vol. 29 Iss: 3, pp.

مراجع المواقع الالكترونية:

تقرير السنوي لوزارة الصناعة والتجارة والتموين (2015)،

http://www.mit.gov.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=180 (4/11/2016)

House. MORTEN (2000**), " Resource configuration competitive strategic and corporate : An empirical".**

https://www.ebscohost.com/ .cited.

http://www.mit.gov.jo/Pages/viewpage.aspx?pageID=126 (2/9/2016).

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

جامعة مؤتة

عمادة الدراسات العليا

استبانة الدراسة

السيدات،والسادة المحترمون.... تشكل هذه الإستبانة جزءا من دراسة بعنوان "**أثر التوجه الريادي للمديرين في التغيير التنظيمي في وزارة الصناعة والتجارة والتموين**" لذا أرجو التكرم بالإجابة عن أسئلة الاستبانة بموضوعية ودقة، شاكراً لكم تعاونكم، مؤكداً لكم أن المعلومات التي سوف أتحصل عليها ستعامل بسرية تامة،ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

القسم الأول : البيانات الشخصية والوظيفية: يرجى وضع إشارة (Ö) أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك.

1. **العمر :**
   - 30 سنة فأقل ☐
   - 31 – 40 سنة ☐
   - 41– 50سنة ☐
   - 5 سنة فأكثر ☐
2. **النوع الاجتماعي :**
   - ذكر ☐
   - أنثى ☐
3. **عدد سنوات الخدمة :**
   - 5 سنوات فأقل ☐
   - من 6 – 10 سنوات ☐
   - من 11 – 15 سنة ☐
   - 16 سنة فأكثر ☐
4. **المستوى العلمي**
   - بكالوريوس فأقل ☐
   - ماجستير ☐
   - دكتوراه ☐
5. **المستوى الوظيفي**
   - مدير ☐
   - مساعد مدير ☐
   - رئيس قسم ☐

القسم الثاني : في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس **التوجه الريادي**. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (√) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرات	تنطبق دائما	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادرا	لا تنطبق أبداً
	الإبداعي					
1.	يشجع المديرون في الوزارة الموظفين على تجربة أساليب عمل جديدة.					
2.	يقدم المديرون في الوزارة المكافآت للموظفين الذين يقدمون أفكارا جديدة في العمل.					
3	يهتم المديرون في الوزارة في ابتكار منتجات وخدمات جديدة باستمرار.					
4.	يدعم المديرون في الوزارة النشاطات البحث والتطوير مالياً ومعنوياً.					
	المخاطرة					
5.	يؤمن المديرون في الوزارة بتفويض الصلاحيات للعاملين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.					
6.	يقوم المديرون في الوزارة بتنفيذ بعض المشاريع بعد دراستها حتى لو تضمنت درجة من المخاطرة.					
7.	يرغب المديرون في الوزارة بضرورة مواجهة التغيرات البيئية المفاجئة.					
8.	يرغب المديرون في الوزارة بتحقيق الأهداف الصعبة.					
	ألاستباقي					
9.	يبادر المديرون في الوزارة بوضع حلولاً مسبقة للمشاكل المتوقعة قبل حدوثها.					
10.	يبادر المديرون في الوزارة بتغيير أساليب العمل لتناسب التغييرات البيئية الممكن حدوثها.					
11.	يبادر المديرون في الوزارة بنشاطات جديدة لتلبية الحاجات المستقبلية للمواطنين.					
12.	يبادر المديرون في الوزارة بالاستفادة من التطورات العلمية لانجاز مهامهم.					
	التنافسي					
13.	تشجع الوزارة المديرين على الاشتراك بجوائز التميز المحلية والدولية.					
14.	يشجع المديرون في الوزارة الموظفين على استخدام كل ما هو جديد					

الرقم	الفقرات	تنطبق دائما	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادرا	لا تنطبق أبداً
	لتمكنهم من انجاز مهامهم.					
15.	يحث المديرون في الوزارة الموظفين على التميز في إنجاز المهام الموكولة إليهم.					
16.	يشجع المديرون في الوزارة الموظفين على المنافسة فيما بينهم لتعزيز أدائهم.					
الرقم	*الفقرات*	**تنطبق دائما**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق أحياناً**	**تنطبق نادرا**	**لا تنطبق أبداً**
	الاستقلالي					
17.	يمتلك المديرون الصلاحيات اللازمة لتمكنهم من تحقيق أهداف الوزارة.					
18.	تشجع ثقافة الوزارة على التفكير المستقل.					
19.	تمنح الوزارة المديرين مساحة من الحرية لتطبيق الأفكار الجديدة.					
20.	يتحاور المديرون بشأن إمكانية تبني مشاريع جديدة دون تحفظات.					

القسم الثالث: في الجدول الذي أمامك مجموعة من الفقرات، صممت لقياس التغيير التنظيمي. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة (√) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	*الفقرات*	تنطبق دائما	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادرا	لا تنطبق أبداً
	التشريعات					
21.	تسعى الوزارة باستمرار لتحقيق التوافق بين تشريعاتها وقوانينها وأنظمتها مع الاستراتيجيات المؤسسية.					
22.	تسعى الوزارة باستمرار إلى تحديث لوائح العمل وتطويرها.					
23.	يتم تحديث وتطوير مهام الموظفين باستمرار لتنسجم مع التغيير في التشريعات.					
24.	تسعى الوزارة خلال القنوات التشريعية إلى تعديل القوانين للاستجابة للتغيرات في بيئة العمل.					
	الهياكل التنظيمية					
25.	تقوم الوزارة بإجراء تغيير في حجم السلطة والمسؤولية المسندة للموظفين وذلك لمواكبة التغييرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية.					
26.	تقوم الوزارة بإجراء تغيير في خطوط الاتصال بين الأقسام عند ظهور متغيرات بيئية تستدعي ذلك.					
27.	تقوم الوزارة بإجراء تغيير في تصميم الوظائف عند الحاجة لذلك.					
28.	يتصف الهيكل التنظيمي للوزارة بالمرونة والقدرة على استجابة للمتغيرات البيئية.					

	الفقرات	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحيانا	تنطبق نادرا	لا تنطبق ابداً
	التكنولوجي					
29.	تسعى الوزارة إلى استيعاب التقدم الهائل في وسائل الاتصال التكنولوجية.					
30.	تسعى الوزارة إلى إدخال احدث الأساليب التكنولوجية المستخدمة في عمليات الاتصال.					
31.	تسعى الوزارة إلى تحديث التكنولوجيا المستخدمة وتطويرها لتواكب التغييرات.					
32.	تقوم الوزارة بتطوير أساليب تقديم خدماتها للمواطنين باستخدام التكنولوجيا.					
	مهارات العاملين					
33.	تسهم الوزارة في تنمية مهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات الحديثة.					
34.	تسهم الوزارة في تنمية مهارات العاملين في التعامل مع ضغوط العمل المتغيرة.					
35.	تسهم الوزارة في تنمية مهارات العاملين في بناء وإدارة فرق العمل.					
36.	تسهم الوزارة في بناء مهارات قيادية وإدارة الأزمات لدى المديرين.					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمون

أسماء السادة المحكمون

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
الأستاذ الدكتور علي العضايلة	الإدارة عامة	جامعة مؤتة
الأستاذ الدكتور خالد الزعبي	الإدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور غازي أبو قاعود	الإدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور رائد العضايلة	نظم المعلومات	جامعة مؤتة
الدكتور أيمن القطاونة	الإدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور عادل القطاونة	المحاسبه	الجامعة الأردنية
Doctor Tahsen Alqatawni	Business Administration	Walden University, U.S.A
السيد حسين الحمد	الإدارة عامة	جامعة مؤتة

المعلومات الشخصية

الاسم: دعاء يوسف القطاونه.

الكلية: إدارة الاعمال

التخصص: الادارة العامه

السنه:2016

الدرجه العلمي: ماجستير